



PUCPR

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**MAPEAMENTO ESTRATÉGICO DO PROCESSO DE
INTERNACIONALIZAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES EM RELAÇÃO
AOS MODELOS DE NEGÓCIOS ELETRÔNICOS: O CASO DO GRUPO WEG**

CURITIBA

2005

IGOR ANDRÉ CARNEIRO

**MAPEAMENTO ESTRATÉGICO DO PROCESSO DE
INTERNACIONALIZAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES EM RELAÇÃO AOS
MODELOS DE NEGÓCIOS ELETRÔNICOS: O CASO DO GRUPO WEG**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre. Programa de Mestrado em Administração - PPAD, Área de Concentração: Administração Estratégica, Centro de Ciências Sociais Aplicadas - CCSA da Pontifícia Universidade Católica do Paraná.

Orientador: Prof. Luiz Carlos Duclós, Ph.D.

CURITIBA

2005

TERMO DE APROVAÇÃO

MAPEAMENTO ESTRATÉGICO DO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES EM RELAÇÃO AOS MODELOS DE NEGÓCIOS ELETRÔNICOS: O CASO DO GRUPO WEG

IGOR ANDRÉ CARNEIRO

Dissertação aprovada como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Administração, Programa de Mestrado em Administração, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Pontifícia Universidade Católica do Paraná, pela seguinte banca examinadora:

BANCA EXAMINADORA:

Orientador: Prof. Luiz Carlos Duclós, Ph.D
(PUCPR - Presidente)

Prof. Belmiro Valverde Castor
(Membro Externo)

Prof. Jansen Maia del Corso
(PUCPR - Membro)

Agradecimentos

À Deus pelo dom da vida, sabedoria, e persistência para realização dos meus estudos durante uma etapa complicada.

Aos meus pais, Carlos Marx e Jane, pelo apoio, vida, dedicação, tempo, e amor que sempre dedicaram a minha pessoa. Aos meus irmãos, Alexandre e Christian, pelo encorajamento de sempre.

Ao Programa de Pós-Graduação em Administração da PUC-PR, particularmente aos professores, por oportunizar a construção de conhecimentos aplicados nesta dissertação.

As amigas e companheiras nas horas mais complicadas, em que uma palavra de apoio era tudo; Erli, Luciana e Thaís, secretárias do Mestrado. A ajuda de vocês foi extremamente valiosa durante todo o processo.

Ao Professor Luiz Carlos Duclós, orientador desta dissertação, pela dedicação, compreensão, paciência, e incentivo em todos os instantes. Imagino o quanto deve ser complicado ser orientador de um "estrangeiro".

Aos amigos e colegas da turma V, que contribuíram na troca de experiências, conhecimentos e bons tempos durante o curso, em especial, Iomara, Zé, Ércio, Budolla e Karlan.

A WEG S.A. pelo apoio concedido durante esta pesquisa, em particular o Sr. Marcio Millnitz e o Sr. João Cipriani pela imensa ajuda durante todo o processo do estudo de caso.

A minha namorada Fernanda, que sempre me acolheu com um enorme apoio, carinho e amor, especialmente nesta fase final da dissertação.

Aos meus amigos do CPT, que sempre foram grande fonte de inspiração e apoio durante todo o processo do mestrado e em todas as horas. Como sempre disse, vocês são a minha família em Curitiba.

A todas as pessoas e instituições que direta ou indiretamente colaboraram para a realização desta pesquisa. Um grande obrigado.

RESUMO

Há mais de duas décadas, os negócios se têm transformados drasticamente em resposta a forças influentes nos setores econômico, social e político trazidos pela globalização, aumento de competição e avanços tecnológicos. Junto com essas transformações, um novo mundo eletrônico de comunicação, a Internet, radicalizou a maneira empresarial em todas suas operações, ao ponto de mudar estratégias empresariais criando um novo paradigma em modelos de negócios eletrônicos. Acompanhando esta onda de digitalização, os negócios foram-se expandindo cada vez mais distante de sua sede inicial, levando uma empresa à internacionalização de suas operações, táticas e estratégias. O estudo atual foi realizado com o intuito de analisar as relações entre modelos de negócios eletrônicos às estratégias de internacionalização empresarial. Com este objetivo, foi criado um instrumento de mapeamento o qual permite o posicionamento estratégico do processo de internacionalização de uma organização em relação aos modelos de negócios eletrônicos pesquisados na literatura. A pesquisa realizada caracterizou-se como exploratória, com um estudo de caso. O nível de análise foi organizacional com perspectiva de corte transversal e o método de investigação para descrição e explicação dos fenômenos foi de ordem qualitativa. A coleta dos dados se deu por meio da pesquisa documental e de entrevista semi-estruturada. A população foi constituída pelos envolvidos no processo de formulação estratégica da organização nos setores de TI e exportação, com amostragem intencional. O tratamento dos dados se deu através da análise documental e de conteúdo. Após a pesquisa e citação literária de vários modelos de negócios eletrônicos, foi criado o instrumento de mapeamento em conjunto com o modelo de negócios *Four Box* da PriceWaterHouseCoopers utilizado como ferramenta de pesquisa. Foram utilizados os modelos de negócios eletrônicos de três autores como exemplo para a aplicação do instrumento no estudo de caso escolhido. Os resultados da aplicação do instrumento demonstraram muitas oportunidades de soluções na área de *E-business* da organização em foco, mas com um nível total de aproveitamento da estratégia de internacionalização adotada pela empresa. Foi observado que dependendo de qual modelo utilizado no instrumento de pesquisa, as soluções de *E-business* podem ser diversificadas a cada caso, e a intenção da empresa em melhorar seus sistemas de tecnologia, e seu *E-business*, é alta, mas que atrelado a isto, dificuldades significativas são percebidas para alcançar um resultado otimizado identificado pelo instrumento.

Palavras-chave: negócios eletrônicos; modelos de negócios eletrônicos; internacionalização.

ABSTRACT

Over the past two decades, business has changed dramatically in response to powerful social, economic, and political forces that brought about globalization, increased competition, and technological advances. Along with these changes, a new electronic world of communication, the Internet, revolutionized the business way on all operations, managing to change business strategies creating a new paradigm on electronic business models. Following this digital wave, businesses have been expanding every time farther and farther away from their main headquarters, bringing the organization to the internationalization of its operations, tactics and strategies. The present study was realized with the instinct of analyzing the relations between electronic business models to internationalization business strategies. With this objective in mind, a mapping instrument was created allowing the strategic positioning of the internationalization process of an organization in relation to the electronic business models researched in the literature. The conducted research characterizes as exploratory, creating a field research using a case study. The analyses level was organizational with a transverse perspective cut and the investigation method for the phenomenon description and explanation was of a qualitative order. The data collection was mainly obtained by a documental research and from semi-structured interviews. The research population was composed by the employees involved in the strategic formulation process on the IT and exportation departments, with an intentional sampling. The data treatment was made by documental analysis along with a context analysis. After the literature research and citation of various electronic business models, the mapping instruments was created along with the business model from PriceWaterHouseCoopers, Four Box Model, utilized as a research instrument. The electronic business models from three authors in the literature were utilized as examples for the application of the instrument on the chosen case study. The instrument application results demonstrated various solution opportunities in the E-business sector of the focused organization, although the internationalization strategy itself used by the organization on the case study was at its best. It was observed that depending on which business model was used on the research instrument, the E-business solutions could vary from case to case, and that the company's intention on improving its IT systems, and its E-business, is high, although on contradiction, significant difficulties are perceived to reach an optimized result identified by the research instrument.

Key words: e-business; electronic business models; internationalization.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – NÍVEL DE COMÉRCIO ELETRÔNICO NO MERCADO BRASILEIRO	11
FIGURA 2 - CENÁRIOS DE EVOLUÇÃO DO COMÉRCIO ELETRÔNICO	15
FIGURA 3 - CURVA DE CRESCIMENTO DO NÚMERO DE PROVEDORES NO MUNDO	17
FIGURA 4 - CADEIA DE VALOR DE PORTER E DESCONSTRUÇÃO PROPOSTA POR TIMMERS	29
FIGURA 5 - A EVOLUÇÃO DOS NEGÓCIOS ELETRÔNICOS	33
FIGURA 6 - LOJA ELETRÔNICA	52
FIGURA 7 - LICITAÇÕES ELETRÔNICAS	53
FIGURA 8 - SHOPPING ELETRÔNICO	54
FIGURA 9 – LEILÕES ELETRÔNICOS	56
FIGURA 10 - COMUNIDADES VIRTUAIS COMO APOIO ÀS ESTRATÉGIAS DE MARKETING	57
FIGURA 11 - PLATAFORMA COLABORATIVA PARA O DESENVOLVIMENTO TECNOLÓGICO ENTRE EMPRESAS	58
FIGURA 12 - MERCADOS TERCEIRIZADOS	59
FIGURA 13 - INTEGRADORES DE ATIVIDADES DE CADEIA DE VALOR	60
FIGURA 14 - FORNECEDORES DE SERVIÇOS PARA CADEIA DE VALOR	61
FIGURA 15 - CORRETAGEM DE INFORMAÇÕES	62
FIGURA 16 - CLASSIFICAÇÃO DOS MODELOS DE NEGÓCIOS PARA INTERNET	64
FIGURA 17 - ATUALIZAÇÃO EM NEGÓCIOS INTERNACIONAIS	81
FIGURA 18 - MOTIVOS PARA INTERNACIONALIZAÇÃO	82
FIGURA 19 - FORMAS DE ENTRADA EM MERCADOS INTERNACIONAIS	84
FIGURA 20 - BARREIRAS INTERNAS PARA INTERNACIONALIZAÇÃO	86
FIGURA 21 - BARREIRAS EXTERNAS PARA INTERNACIONALIZAÇÃO	87
FIGURA 22 - BARREIRAS INTERNACIONAIS PARA INTERNACIONALIZAÇÃO	88
FIGURA 23 - BARREIRAS INTERNACIONAIS PARA INTERNACIONALIZAÇÃO VIA SUBSIDIÁRIA	89
FIGURA 24 - INSTRUMENTO DE PESQUISA	106

FIGURA 25 - INSTRUMENTO DE PESQUISA COM A UTILIZAÇÃO DO MODELO DE TIMMERS (1999)	112
FIGURA 26 - INSTRUMENTO DE PESQUISA COM A UTILIZAÇÃO DO MODELO DE RAPPÀ (2001)	116
FIGURA 27 - INSTRUMENTO DE PESQUISA COM A UTILIZAÇÃO DO MODELO DE LINDER E CANTRELL (2000)	120
FIGURA 28 - FATURAMENTO DA WEG	122
FIGURA 29 - DIVERSIDADE DE PRODUTOS DA WEG	123
FIGURA 30 - ESTRATÉGIAS DA WEG S. A.	124
FIGURA 31 - EVOLUÇÃO DO FATURAMENTO DA WEG	125
FIGURA 32 - RECEITA GLOBAL – 1.º SEMESTRE 2005	127
FIGURA 33 - VENDAS NO EXTERIOR	128
FIGURA 34 - COLABORADORES DA PRODUÇÃO GLOBAL DA WEG	129
FIGURA 35 - ESTRUTURA SOCIETÁRIA DA WEG S. A.	131
FIGURA 36 - PLANO ESTRATÉGICO DE TECNOLOGIA E INFORMAÇÃO DO GRUPO WEG – PETI	137
FIGURA 37 - MAPEMANTO DOS PROCESSO EMPRESARIAIS DO SISTEMA DE INFORMAÇÕES WEG (SIW)	139
FIGURA 38 – MAPEAMENTO DOS SISTEMAS DE INFORMAÇÕES WEG	140
FIGURA 39 – ORGANOGRAMA DO DSI NA WEG	141
FIGURA 40 - NÍVEL DE INTEGRAÇÃO ATUAL ATRAVÉS DE RECURSOS DE TI	142
FIGURA 41 - RELACIONAMENTO DO DSI/WEG	143
FIGURA 42 - ARQUITETURA DE SISTEMAS WEG	144
FIGURA 43 - COMPLEXIDADE DE INTEGRAÇÃO E PORTABILIDADE	144
FIGURA 44 - INSTRUMENTO DE PESQUISA COM MODELO DE LINDER E CANTRELL (2000) APLICADO NA WEG	146
FIGURA 45 - INSTRUMENTO DE PESQUISA COM MODELO DE RAPPÀ (2001) APLICADO NA WEG	148
FIGURA 46 - INSTRUMENTO DE PESQUISA COM MODELO DE TIMMERS (1999) APLICADO NA WEG	149

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BAAN	- Sistema de ERP principal utilizado na WEG S. A.
TI	- Tecnologia da Informação
WA	- WEG Acionamentos
WAU	- WEG Automação
WEG ou Grupo WEG	- WEG S. A. e suas controladas diretas e indiretas
WEG S. A.	- Membro administrativo do grupo WEG
WEX	- WEG Exportadora S. A.
WI	- WEG Indústrias
WM	- WEG Máquinas
WMO	- WEG Motores
WPT	- WEG Participações S. A.
WQ	- WEG Química
WT	- WEG Transformadores

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	1
1.1	TEMA	2
1.2	FORMULAÇÃO DO PROBLEMA	5
1.3	DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS DA PESQUISA	5
1.4	JUSTIFICATIVA TEÓRICA	6
1.5	JUSTIFICATIVA PRÁTICA	8
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA	12
2.1	NEGÓCIOS ELETRÔNICOS E A INTERNET	13
2.1.1	A Evolução dos Negócios Eletrônicos	19
2.1.2	Abordagem Estratégica	22
2.2	MODELOS DE NEGÓCIOS ELETRÔNICOS	24
2.2.1	Elementos Constitutivos de Modelos de Negócios Eletrônicos	25
2.2.2	Taxonomia de Modelos de Negócios Eletrônicos	27
2.3	MODELOS UTILIZADOS NA PESQUISA	32
2.3.1	Modelo <i>Four-Box</i>	32
2.3.2	Modelo de Rappa	37
2.3.3	Modelo de Timmers	52
2.3.4	Modelo de Linder e Cantrell	64
2.4	ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO	74
2.4.1	A Globalização Econômica	74
2.4.2	Exportação e Transações	89
2.4.3	Joint-Ventures	90
2.4.4	O Investimento Direto no Exterior	92
3	METODOLOGIA	95
3.1	ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA	95
3.1.1	Perguntas de Pesquisa	96
3.1.2	Definição Constitutiva e Operacional das Categorias Analíticas	96
3.1.3	Definições Constitutivas dos Termos Considerados Importantes no Contexto desta Pesquisa	98
3.2	DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	100
3.2.1	Delineamento da Pesquisa	100
3.2.2	População e Amostra	102
3.2.3	Dados: Tipos, Coleta e Tratamento	102

4	INSTRUMENTO DE PESQUISA APLICADO AOS MODELOS	106
4.1	INSTRUMENTO DE MAPEAMENTO DA PESQUISA	106
4.2	INSTRUMENTO DE PESQUISA UTILIZANDO MODELO DO TIMMERS	108
4.3	INSTRUMENTO DE PESQUISA UTILIZANDO MODELO DO RAPP	113
4.4	INSTRUMENTO DE PESQUISA UTILIZANDO O MODELO DE LINDER E CANTRELL	116
5	O ESTUDO DE CASO WEG S.A.	121
5.1	APRESENTAÇÃO E POSICIONAMENTO DA EMPRESA	121
5.2	INTERNACIONALIZAÇÃO NA WEG S.A.	125
5.2.1	WEG Exportadora S.A.	129
5.2.2	Processo de internacionalização da WEG	131
5.3	NEGÓCIOS ELETRÔNICOS E TI NA WEG S. A.	134
5.3.1	Histórico do TI da WEG	134
5.3.2	PETI	136
5.3.3	SIW e DSI	138
5.4	INSTRUMENTO DE PESQUISA APLICADO À WEG S.A.	145
6	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	150
6.1	CONCLUSÕES	150
6.2	LIMITAÇÕES DA PESQUISA	153
6.3	RECOMENDAÇÕES	154
	REFERÊNCIAS	156

1 INTRODUÇÃO

A área de interesse desta pesquisa é a intersecção entre os modelos de negócios eletrônicos e as estratégias de internacionalização. É um tema de grande interesse, em nível nacional e internacional, no ambiente acadêmico e de negócios, pela sua abrangência e importância sob os pontos de vista econômico, político-social, ambiental e cultural. O foco específico consiste em uma análise estratégica entre esses dois conceitos, utilizando-se como ferramenta de pesquisa o modelo *Four Box* da PriceWaterHouseCoopers para uma comparação da análise entre os modelos selecionados. Um estudo de caso é apresentado após a análise como piloto para implementação desta análise, utilizando-se de uma empresa no Estado de Santa Catarina, Brasil.

A estrutura desta pesquisa é composta de seis capítulos. O primeiro capítulo inclui uma introdução do tema, incluindo a formulação do problema de pesquisa, definições dos objetivos e as justificativas teóricas e práticas. O segundo capítulo aborda a fundamentação teórico-empírica sobre negócios eletrônicos, a internet, os modelos de negócios eletrônicos, incluindo os utilizados na pesquisa, e concluindo as estratégias de internacionalização. O terceiro capítulo trabalha a metodologia utilizada na pesquisa. O quarto capítulo trata sobre o instrumento de pesquisa em si, e suas diversas versões de acordo com cada modelo de negócio eletrônico utilizado em conjunto. No quinto capítulo, se aborda o estudo de caso, não só apresentando a empresa estudada, mas também o instrumento de pesquisa aplicado nesta. Terminando, o sexto capítulo conclui a dissertação, incluindo limitações e recomendações para futuras pesquisas relacionadas ao tema.

1.1 TEMA

A evolução dos modelos econômicos assim como das sociedades que os contêm ocorre baseada no seguinte mecanismo: novos conhecimentos levam ao desenvolvimento de novas tecnologias e à aplicação destas tecnologias no ambiente provoca mudanças econômicas, que resultam em mudanças políticas e sociais (ARAÚJO, 2001).

A rapidez, agilidade e amplitude das atuais mudanças e transformações são características que evidenciam o surgimento de uma nova revolução, muito diferente de outros marcos históricos de sociedade, isto é, não se trata de um salto qualitativo no acúmulo de conhecimento humano, mas o surgimento de uma nova civilização, denominada "civilização do conhecimento e da informação" (ARAÚJO, 2001).

Apesar do comércio eletrônico existir a pelo menos vinte anos, com a utilização de redes privadas do tipo EDI (Electronic Data Interchange), as transações comerciais realizadas nesse ambiente eram bastante reduzidas devido ao custo elevado das redes proprietárias, o que só era viável comercialmente para grandes empresas. Timmers (1999) destaca que o EDI era usado em 1996 por aproximadamente 50000 empresas européias e 44000 americanas o que era somente 1% do total das empresas de cada região. Estas empresas necessitam dessa ferramenta para coordenação de suas atividades, principalmente, devido ao grande número de fornecedores ao longo da cadeia produtiva.

O surgimento da Internet como ambiente de transação comercial, uma rede aberta e global de custos significativamente mais reduzidos que as redes proprietárias, permite a entrada de novos parceiros comerciais e clientes. Além disso, as características de interatividade, multimídia, processamento em rede e processamento de dados, habilitam o surgimento de diversas oportunidades para inovações organizacionais, comerciais, de *marketing* e no atendimento aos clientes (TIMMERS, 1999).

Laudon e Laudon (2004) apontam que a tecnologia da internet serve como base para novos modelos empresariais, novos processos de negócios e novos modos de distribuição do conhecimento o que coloca as empresas diante de novos riscos, mas também de novas oportunidades.

Os negócios eletrônicos se mostram bastantes presentes no mundo atual, sendo que, para vários especialistas no tema, esta parece ser a possível solução para muitos problemas econômicos e sociais enfrentados pelo Brasil. No entanto, esta forma de comércio se encontra ainda em processo inicial caracterizado por um ambiente onde a experimentação é dominante (DEITEL, 2001). Apesar deste quadro de incertezas, o conceito de negócios eletrônicos é absolutamente real na atualidade empresarial e como todo novo conceito também apresenta vantagens e desvantagens, mas, torna-se evidente a necessidade de sua implementação, permanência e crescimento a fim de que, futuramente, domine as negociações internacionais entre empresas, estimulando o comércio exterior (HUNT, 1999).

Apesar de sua grande utilização ainda existem dúvidas em relação ao conceito de modelo de negócios eletrônicos e, mesmo sem que haja uma definição clara, o termo é utilizado nas comunidades acadêmica e empresarial. Supõe-se implicitamente que um modelo de negócios eletrônicos, claramente formulado, determina os resultados potenciais e o futuro sucesso de uma iniciativa nos negócios eletrônicos (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2002).

Um modelo de negócios eletrônicos é uma abordagem que uma empresa pode sustentar gerando crescimento dos lucros. Este modelo descreve como uma empresa planeja fazer seu dinheiro na rede e como é posicionado no mercado (TROMBLY, 2000).

De acordo a Weill e Vitale (apud PATELI, 2002), uma definição de um modelo de negócios eletrônicos fornece uma descrição dos papéis e dos relacionamentos de uma organização, seus clientes, sócios e fornecedores, bem como os fluxos de bens, informação e dinheiro entre as partes envolvidas e seus beneficiários principais.

Como relata Thompson (2000), atualmente se nota uma grande dificuldade de continuidade de novas empresas no mercado ou expansão de empresas existentes. Isso ocorre devido principalmente à ausência de um plano estratégico bem formulado. Portanto, há necessidade de uma análise profunda no sentido de reestruturar princípios e estratégias capazes de solucionar tais problemas.

Kon (1999) salienta o fato de que a economia mundial se apresenta constantemente em transição, e se faz necessário compreender que as mudanças nas condições estruturais ocorrem de forma gradual e evolutiva. Assim sendo, a globalização econômica deve ser entendida como um processo de evolução da internacionalização produtiva, que em um movimento progressivo passou das trocas entre mercados locais às trocas internacionais de produtos no século XVI, caracterizando assim a internacionalização comercial. No estágio seguinte, ocorreu a internacionalização financeira caracterizada pela produção de empresas multinacionais e a respectiva remessa de capital às matrizes em seus países de origem, até atingir a produção internacional conjunta de um produto, na qual ocorre o desmembramento do processo produtivo mediante a produção e montagem do produto em diferentes regiões no mundo.

No período imediato pós-guerra a relação entre comércio e produção mundial era consideravelmente inferior a 10%. No final dos anos 80 esta relação tinha dobrado e no final do século se encontra ao próximo a 35%, sendo que deste total mais de 50% se refere à transferências intra-empresariais, como negócios entre divisões da mesma companhia situada em jurisdições nacionais diferentes. Nos últimos cinquenta anos o volume de comércio se expandiu em ritmo acima de 7% ao ano, tomando a dianteira e contribuindo significativamente para o crescimento econômico (THOMPSON, 2000).

Paralelamente a esta expansão no investimento externo se encontra uma crescente diversificação nos formulários e nas estruturas organizacionais adotados por companhias internacionais como *joint ventures* e licenciamentos. Uma gama de acordos colaborativos bilaterais está a cada dia ganhando mais força em

comparação aos sistemas mais antigos de subsidiárias próprias, sendo que novas empresas e novos países estão entrando na arena internacional.

As parcerias e as alianças representam uma das dimensões mais dinâmicas no ambiente dos negócios globais nesta virada do século. Isto é particularmente evidente na expansão global das novas empresas "ponto.com" que têm procurado o índice e a aceitabilidade locais juntamente com contribuições financeiras dos mercados em que desejam crescer. Na verdade, a facilidade e rapidez de acesso aos mercados pelas empresas nascidas neste contexto global podem questionar a compreensão tradicional do processo de internacionalização (DEITEL, 2001).

Como dito por Deitel (2001),

Deve-se ignorar tendências de risco. Os executivos de negócio precisam compreender a realidade com que suas empresas e indústrias estão lidando para competir em uma base e desenvolver estratégias e políticas de gestão. Embora a velocidade e o grau de globalização variem de acordo com uma grande diversidade de fatores técnicos e ambientais, todos os executivos modernos, em todos os campos de especialização, devem incorporar inteligentemente uma perspectiva global na execução de suas tarefas.

1.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

O presente estudo identifica análises detalhadas e investigações que busquem responder o seguinte problema de pesquisa:

Como mapear a estratégia do processo de internacionalização das organizações em relação aos modelos de negócios eletrônicos ?

1.3 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS DA PESQUISA

O presente trabalho visa:

- Analisar o relacionamento entre os modelos de negócios eletrônicos as estratégias de internacionalização utilizadas nas organizações

através de um instrumento de mapeamento estratégico.

Especificamente o trabalho visa:

- Identificar os modelos de negócios eletrônicos existentes e seus constructos específicos para a estratégia em empresas;
- Identificar os constructos e avaliadores do modelo *Four Box*;
- Adaptar o modelo *Four Box* com os dois eixos representantes às categorias analíticas da pesquisa, aplicando essa ferramenta em outros modelos eletrônicos;
- Aplicar o novo instrumento no caso piloto.
- Analisar os efeitos dos modelos eletrônicos no constructo organizacional estratégico de internacionalização.

1.4 JUSTIFICATIVA TEÓRICA

Os impactos que a Internet e os negócios eletrônicos estão causando nos negócios são evidenciáveis pelas várias aplicações possíveis e, cada vez mais, as empresas estão incorporando importância estratégica aos negócios eletrônicos em todos os setores.

Existe uma vasta literatura sobre Internet, negócios eletrônicos e estratégias de internacionalização. Porém, grande parte é literatura técnica ou então patrocinada por empresas de tecnologia e de consultoria com proposições de modelos sem qualquer embasamento científico. Especificamente sobre adequação de modelos de negócios eletrônicos às estratégias de internacionalização, a literatura acadêmica é ainda mais escassa. A maioria dos textos encontrados trata de gestão ou administração da tecnologia relacionada à Internet, e dentre os artigos e livros que tratam sobre aspectos estratégicos de internacionalização, são poucos os estudos acadêmicos conduzidos com rigor científico. Questões tratadas nesta pesquisa contêm um conteúdo teórico e exemplos na literatura estrangeira, porém poucos-

simas informações sobre essa realidade podem ser encontradas em empresas brasileiras e até mesmo literatura, e este sendo um ponto importante a ser considerado que justifica este trabalho. Portanto, um estudo que aborde os negócios eletrônicos a partir da busca de compreensão sobre quais modelos foram utilizados por empresas que os adotam, e vendo tal influência sobre a estratégia de internacionalização da própria empresa, é importante para estender os conhecimentos que tangem ao cenário brasileiro.

Os trabalhos científicos conduzidos para aumentar a compreensão de como a Internet impacta os negócios ainda são recentes. Como exemplo, temos os estudos de Albertin (1997) sobre negócios eletrônicos no setor bancário; Saikovitch (2000) com foco mercadológico e na adoção da Internet no setor livreiro, Costa (2001) e Castilho (2002) na gestão da cadeia de suprimentos, o primeiro com ênfase em marketing, e o último em tecnologia; Carvalho (1999) na utilização da Internet pelos gerentes funcionais; Dias (2002) sobre metodologias para formulação de estratégias de presença para Internet e Zilber (2002) sobre fatores críticos para implantação de negócios eletrônicos em empresas tradicionais, estudando a fundo os modelos de negócio para sua implantação em montadoras, comparando os modelos adotados pelas matrizes e por suas filiais brasileiras. Muitos destes estudos salientam a importância da estruturação e integração dos negócios eletrônicos aos negócios tradicionais e suas estratégias, sejam essas internas, ou externas.

O presente estudo visa contribuir para a organização do referencial teórico existente, no qual se procura apresentar de acordo com os objetivos da pesquisa proposta. Também visa contribuir no ambiente acadêmico esclarecendo questões pouco abordadas na literatura, como a questão da integração de negócios eletrônicos à empresa e sua estratégia de internacionalização, devido à carência de exemplos brasileiros, sendo que a maioria da literatura atual está voltada para exemplos e casos internacionais.

1.5 JUSTIFICATIVA PRÁTICA

Atualmente e mundialmente, as economias dos países estão praticamente todas digitalizadas. Isto significa que os negócios eletrônicos são uma realidade para a maioria das empresas. Segundo Stock (2004), um estudo realizado pela *Economist Intelligence Unit*, centro de estudos do mesmo grupo da revista *The Economist*, a Dinamarca é o país com o melhor ambiente para se fazer comércio eletrônico. Em segundo lugar se encontra a Grã-Bretanha, seguido pela Suécia, Noruega, Finlândia, Estados Unidos, Cingapura, Holanda, Hong Kong e Suíça. O Brasil se encontra apenas no trigésimo quinto (35º) lugar entre os sessenta e quatro países pesquisados. Este *ranking* fornece uma percepção valiosa sobre como os governos podem influenciar na taxa e na natureza da adoção da tecnologia e suas aplicações. Também fornece às empresas informações valiosas que podem ajudar na tomada de decisões sobre onde investir para crescer (STOCK, 2004).

No entanto, apesar de existir uma grande quantidade de trabalhos escritos sobre o comércio eletrônico, as conclusões sobre o tema ainda se encontram num estágio embrionário. (MARIOTTI; SGOBBI, 2001). Ainda existem dúvidas sobre a definição precisa das fronteiras do comércio eletrônico e as formas de classificação. Apesar disso, essas contribuições tem em comum o reconhecimento de duas características distintivas que o comércio eletrônico pode oferecer. A primeira é uma melhor relação entre preço e qualidade dos produtos e serviços oferecidos e, a segunda, é redução dos custos de operação para os vendedores. (MARIOTTI; SGOBBI, 2001).

Estas vantagens residem nas características do novo paradigma das tecnologias de informação e comunicação que ao reduzir o custo das comunicações e aumentar a quantidade de informações (dados, textos, sons e imagens) que podem ser armazenadas, processada e disseminada, permitiu a eliminação das barreiras de tempo e espaço que restringiam a atuação de negócios geograficamente distantes. (MARIOTTI; SGOBBI, 2001; LASTRES; FERRAZ, 1999).

Com isso, reduziu-se o custo de busca e se ampliou a base sobre quais clientes e empresas obtém informações. A tendência observada é que o comércio eletrônico amplia a transparência dos mercados pela redução das assimetrias de informação. (MARIOTTI; SGOBBI, 2001).

Outra consequência importante das novas tecnologias de informação e comunicação é a possibilidade de redução de custos de operação, através da introdução de inovações organizacionais pelas empresas. Esta consequência é decorrente da modularização das tecnologias de informação e comunicação que impacta profundamente sobre a rigidez da organização do sistema produtivo. (MARIOTTI; SGOBBI, 2001).

Como afirmam Lastres e Ferraz (1999: p.35)

as mudanças fundamentais nas formas de gestão e de organização empresarial geram maior flexibilidade e maior integração das diferentes funções da empresa (pesquisa, produção, administração, marketing, etc.), assim como maior interligação de empresas (destacando-se os casos de integração entre usuários, produtores, fornecedores e prestadores de serviços) e destas com outras instituições, estabelecendo-se novos padrões de relacionamento entre os mesmos.

No entanto, o mercado não é o único mecanismo de coordenação entre as empresas que são beneficiadas com a introdução dessas novas tecnologias. A difusão do comércio eletrônico vem acompanhada pelo crescimento do número de acordos tecnológicos e comerciais entre empresas. Os acordos e alianças surgem como uma forma de evitar o *trade-off* entre mercado e hierarquia, reduzindo os custos de transação entre as empresas. (MARIOTTI; SGOBBI, 2001).

As organizações em rede são portanto uma forma das empresas atualmente enfrentarem os desafios colocados pelo próprio paradigma das tecnologias de informação e comunicação. Diante de um quadro de maior complexidade tecnológica e aceleração do ciclo de vida dos produtos e maior rapidez dos efeitos das mudanças no ambiente competitivo, as empresas sozinhas não conseguem reunir os ativos e competências necessárias para manutenção de

seus negócios. (DEITEL, 2001).

As pesquisas sobre comércio eletrônico no mercado brasileiro comprovam sua evolução. Em uma delas, divulgada pelas empresas *e-Consulting Corp* (2002) apontou que o comércio eletrônico movimentou então US\$ 5,1 bilhões no Brasil. Segundo este estudo, US\$ 3,7 bilhões foi proveniente do comércio eletrônico entre empresas B2B, enquanto US\$ 1,4 bilhão representaram o total gerado pelas transações de varejo *on-line* no país. Deste volume US\$ 1,1 bilhão correspondeu à venda de automóveis via *internet* enquanto os US\$ 373 milhões restantes representaram o total gerado por transações de outros produtos e serviços.

Apesar dos números expressivos, o estudo ainda mostra que o Brasil possui um grande potencial de crescimento neste setor, quando comparado com outros países. Nos Estados Unidos, por exemplo, neste mesmo período foram movimentados US\$ 557 bilhões em comércio eletrônico, sendo que deste total, US\$ 482 bilhões corresponderam a negócios eletrônicos entre empresas B2B, enquanto o varejo *on-line* movimentou US\$ 75 bilhões, sem incluir as vendas de veículos pela *Web*.

O comércio eletrônico no Brasil apresenta claros sinais de evolução. É a conclusão da 4ª edição da pesquisa "Comércio Eletrônico no Mercado Brasileiro", realizada pela Fundação Getúlio Vargas de São Paulo. Segundo o estudo, o setor movimentou US\$ 2,1 bilhões em 2001 – US\$ 1,6 bilhão proveniente das transações entre empresas B2B, e os US\$ 500 milhões restantes da venda para consumidores B2C. Nos Estados Unidos, apesar da esperada desaceleração da economia mundial, não impediu que avançassem no comércio eletrônico. Segundo estatísticas do Census Bureau, os Estados Unidos atingiram US\$ 10 bilhões somente no último trimestre do ano, dando um salto de 13,1% sobre o mesmo período do ano de 2000. A figura 1 apresenta um gráfico comparativo das duas modalidades, em que o modelo Negócio-a-Negócio (B2B) chegou ao patamar de 1,18%, enquanto que o modelo Negócio-a-Consumidor (B2C) chegou a 0,35%.

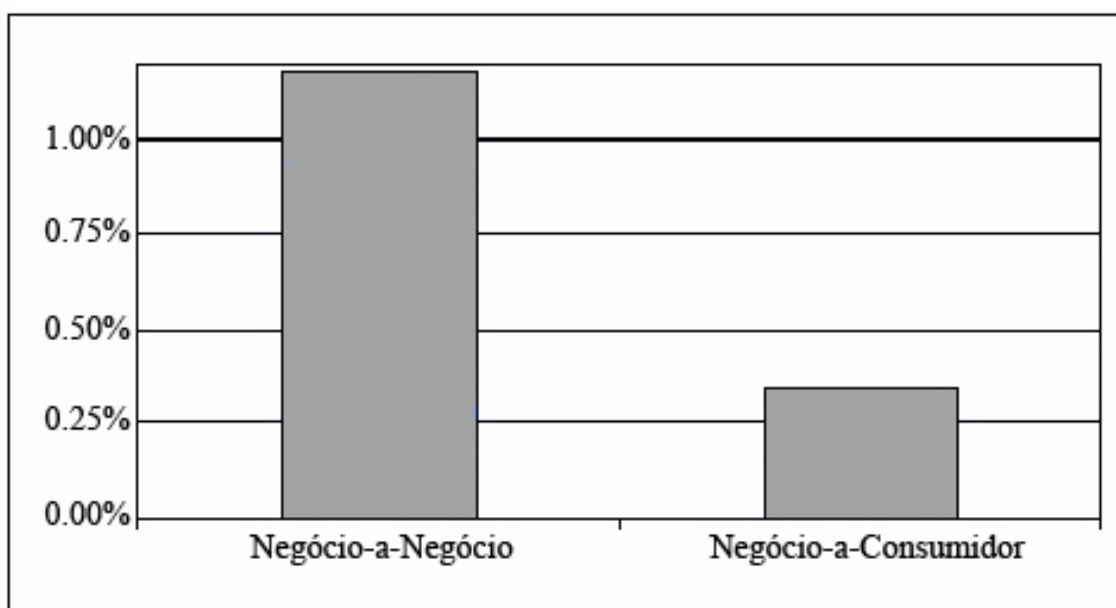


FIGURA 1 – NÍVEL DE COMÉRCIO ELETRÔNICO NO MERCADO BRASILEIRO

Fonte: O Estado de São Paulo (2002)

Como se pode ver, pesquisas neste campo são de grande importância para que o Brasil possa alavancar seus negócios eletrônicos de forma adequada e estratégica. Ainda há muito espaço para o crescimento nesta área, e junto com a globalização e internacionalização, podem ser a solução para várias empresas se tornarem mais competitivas, tanto localmente, quanto mundialmente.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

A economia mundial atravessou mudanças radicais nas últimas décadas. De acordo com Castells (1999), o capitalismo passa por um processo de profunda reestruturação, o qual possui características marcantes como maior flexibilidade de gerenciamento, descentralização das empresas e sua organização em redes tanto internamente quanto em suas relações com outras empresas, individualização e diversificação cada vez maior das relações de trabalho, intervenção estatal para desregulamentar os mercados de forma seletiva e desfazer o estado do bem-estar social com diferentes intensidades e orientações, e aumento da concorrência econômica global em um contexto de progressiva diferenciação dos cenários geográficos e culturais para a acumulação e gestão do capital.

Hamel (2001) caracteriza o século passado com a Era do Progresso nos quais as buscas por melhorias constantes impuseram práticas de exigências intensas no intuito de aumentar a velocidade do trabalho, com melhores níveis de qualidade e a custos cada vez mais reduzidos. Com isso, os avanços tecnológicos aliados às ondas de *downsizing*, terceirização e reestruturação transformaram as formas de trabalho em modelos de negócios baseados em sofisticadas linhas de montagem automatizadas, rígidas políticas corporativas, processos burocratizados e visão descartável da mão-de-obra. Nesta Era do Progresso foram constituídas e/ou estabelecidas organizações líderes setoriais de grandes proporções que exploraram as disciplinas do progresso, ou seja, planejamento rigoroso, melhoria contínua, controle estatístico de processos, seis sigma, reengenharia e sistemas *Enterprise Resource Planning* (ERP).

No entanto, Hamel (2001) salienta que a Era do Progresso apresenta fortes sinais de decrepitude. Para o autor, estamos no limiar de uma nova era a qual ele denomina de Era da Revolução, caracterizada por não ser mais agregativa, nem se movimentar em linha reta, mas descontínua, abrupta e indócil.

No ambiente dinâmico atual, de mudanças constantes, o autor verifica que muitas das forças que protegem os *status quo* das organizações estão sendo desestruturadas rapidamente (HAMEL, 2001).

A rapidez, agilidade e amplitude de atuais mudanças e transformações são características que evidenciam o surgimento de uma nova revolução, muito diferente de outros marcos históricos de sociedade, isto é, não se trata de um saldo qualitativo no acúmulo de conhecimento humano, mas o surgimento de uma nova civilização denominada de civilização do conhecimento e da informação ou Era do Conhecimento (ARAÚJO, 2001). Em outras palavras, estamos presenciando um novo paradigma, uma nova visão de mundo.

Tapscott (1997) denomina esta nova economia de economia digital, em que a informação, em todas as suas formas, tornou-se digital, reduzida a bits armazenados em computadores, trafegando pelas redes, integrada a produtos e serviços. O autor enfatiza que essa nova economia é também a economia do conhecimento, baseada na aplicação do *know-how* humano a tudo que produzimos e como produzimos. Assim, nesta nova economia, os ativos mais importantes da organização são os intelectuais que enfocam o trabalhador do conhecimento.

Neste contexto, por meio do poder da tecnologia da *internet*, os gestores procuram desenvolver diferentes soluções para proporcionar valor agregado aos clientes finais. O governo, por sua vez, também pode exercer um papel de facilitador do desenvolvimento da economia digital estimulando a distribuição da infra-estrutura de informação necessária para o comércio eletrônico, ensino *on-line*, tele-medicina, entre outras aplicações, e também utilizar a tecnologia da informação para cumprir suas missões atuais de forma mais ágil e com menor custo (TAPSCOTT; TICOLL; LOWY, 2001).

2.1 NEGÓCIOS ELETRÔNICOS E A INTERNET

A Internet, considerada como a maior rede de comunicação do planeta, teve o seu embrião na chamada Arpanet, no ano de 1969, com o claro objetivo de

atender às necessidades do Departamento de Defesa dos EEUU, período que compreendia a Guerra Fria. Os EEUU, temendo as conseqüências de um ataque nuclear, investiram maciçamente no projeto. A idéia era criar uma rede sem centro, de modo que os recursos pudessem estar disponíveis, mesmo que um determinado nó estivesse fora de atividade. Inicialmente foram ligadas algumas Universidades, todas elas americanas. De acordo ao jornal Estado de São Paulo (2002), o aumento de pontos conectados foi sendo realizado em proporções geométricas. No ano de 1971 haviam duas dúzias de junções de redes locais. Três anos depois chegavam a 62 e em 1981, quando ocorreu o batismo da Internet eram 200.

Apesar da expansão, a Internet ficou durante anos restrita somente às instituições de ensino e de pesquisa. A partir da década de 80, os microcomputadores se popularizaram, aumentando o número de pessoas conectadas. O que antigamente estava restrito aos meios acadêmicos e governamentais passou para várias outras áreas como a do entretenimento e o mundo dos negócios. A partir da década de 90, uma série de serviços foi oferecida aos usuários.

O setor comercial da Internet foi o que mais cresceu nos últimos anos e vem sustentando a evolução tecnológica da rede. De acordo com dados da Agência de Censo dos Estados Unidos, um braço do Departamento de Comércio dos Estados Unidos (WEAVER, 2000) mostra um aumento de 67% nas vendas ao consumidor por comércio eletrônico no 4º trimestre de 2000, em relação ao mesmo período de 1992. Em termos de tendências futuras de crescimento, as expectativas variam de acordo com a fonte, podendo ser montadas várias alternativas, como as mostradas na figura 2.

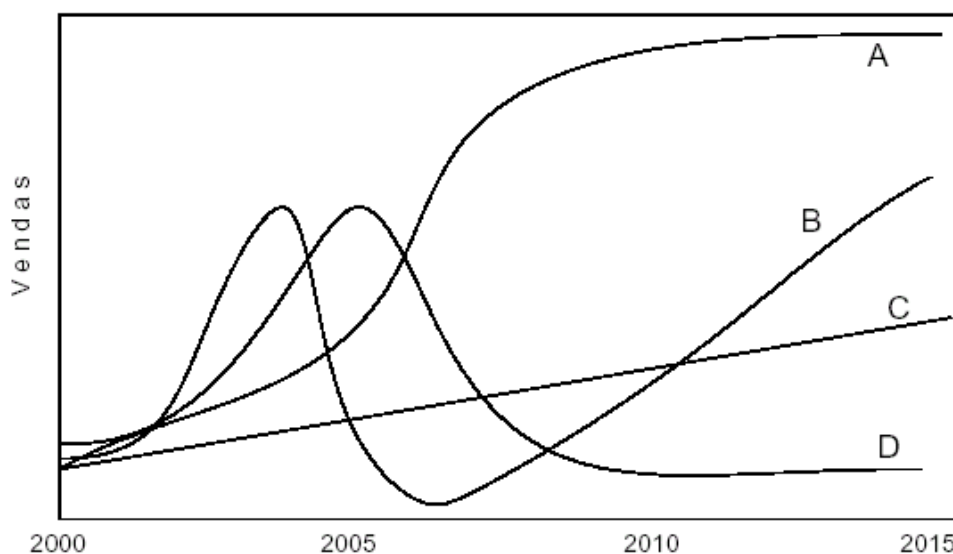


FIGURA 2 - CENÁRIOS DE EVOLUÇÃO DO COMÉRCIO ELETRÔNICO

Fonte: Weaver (2000)

Na figura 2, as curvas A e C sugerem um crescimento sustentado, com uma possível saturação da curva A ou um crescimento não tão expressivo, mas constante da curva C. As curvas B e D sugerem cenários nos quais o crescimento do comércio eletrônico sofreria reversão, possivelmente devido a problemas solucionáveis em um tempo razoável, com recuperação acelerada do crescimento da curva B ou falhas catastróficas que reduziriam o comércio eletrônico a volumes não significativos da curva D.

No entanto, a maioria dos especialistas aposta na curva A. Pesquisa apresentada pela empresa Forrester Research (2000) prevê que o comércio eletrônico representará 8,6% da venda de bens e serviços em todo o mundo em 2004. Isto significaria vendas no valor de 3,2 trilhões de dólares, dos quais 82 bilhões se referem à América Latina.

Segundo Mazzeo, Pantoja e Ferreira (2000), é muito difícil identificar quantos usuários estão realmente conectados à *internet*, considerando-se que esse número varia constantemente. Calcula-se que em 1996 havia cerca de 50 milhões de usuários. Em 2002 esse número era superior a 605 milhões, conforme pode ser observado na tabela 1.

TABELA 1 - USUÁRIOS CONECTADOS À INTERNET NO MUNDO EM SET. DE 2002 EM MILHÕES

	(Em milhões)
Mundo todo	605,60
África	6,31
Ásia/Pacífico	187,24
Europa	190,91
Oriente Médio	5,12
Canadá & USA	182,64
América do Sul	33,35

Fonte: NUA SURVEYS (2003)

Segundo o Ministério da Ciência e Tecnologia (2001), em seu relatório "*Internet Comercial*", a situação da internet na América Latina está ligada à conjuntura socioeconômica da região. Somente uma pequena parcela da população pode conectar-se à rede e essa minoria está concentrada nas classes mais privilegiadas. O Brasil é o país que faz os maiores esforços para acompanhar a evolução tecnológica. Este relatório também destaca que a distribuição geográfica dos internautas no país está distribuída da seguinte forma: 64% na região Sudeste, 18% na Região Sul, 9% no Nordeste, 7% no Centro Oeste e 2% no Norte.

O número de provedores no mundo teve um crescimento expressivo a partir de 1993, sendo que no período compreendido entre 1993 e 2003, seu crescimento foi de 12.972%, conforme pode ser observado no quadro 1 e figura 3.

QUADRO 1 - CRESCIMENTO DO NÚMERO DE PROVEDORES NO MUNDO

PERÍODO	PROVEDORES
Jan/1993	1.313.000
Jan/1994	2.217.000
Jan/1995	4.852.000
Jan/1996	9.472.000
Jan/1997	16.146.000
Jan/1998	29.670.000
Jan/1999	43.230.000
Jan/2000	72.398.092
Jan/2001	109.574.429
Jan/2002	147.344.723
Jan/2003	171.638.297

Fonte: Network Wizards (2003)

Devido aos grandes saltos ano a ano do número de provedores nos últimos dez anos, a curva de crescimento apresenta um formato exponencial, conforme a figura 3.

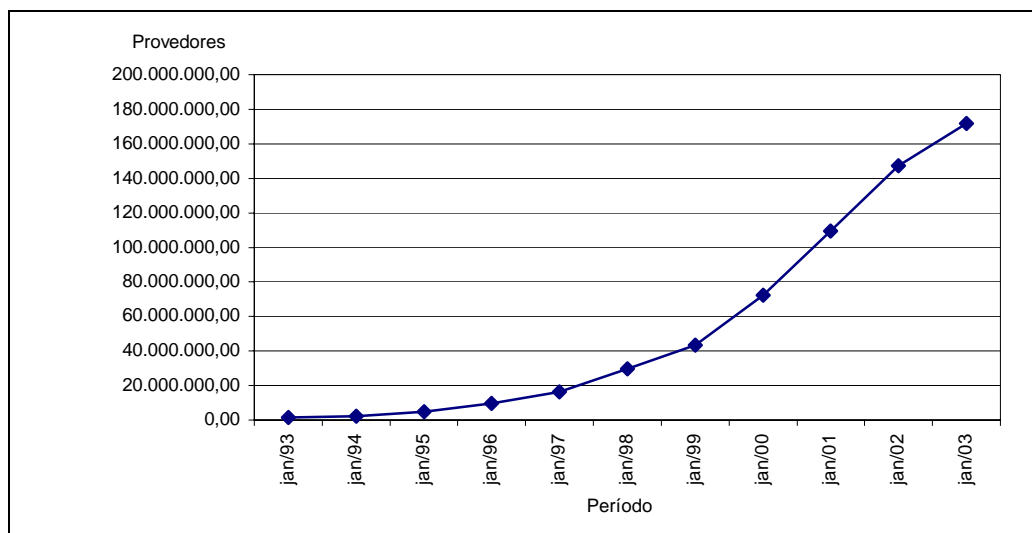


FIGURA 3 - CURVA DE CRESCIMENTO DO NÚMERO DE PROVEDORES NO MUNDO
Fonte: Network Wizards (2003)

Atualmente o Brasil se encontra em nono lugar quanto ao número de provedores em relação ao resto do mundo como demonstrado na tabela 2. O crescimento do país tem sido acima da média. Em janeiro de 1998, ocupava o 19º lugar. Destaca-se também o grande distanciamento dos Estados Unidos em relação aos outros países.

TABELA 2 - POSIÇÃO DOS PAÍSES POR NÚMERO DE PROVEDORES

PAÍS	PROVEDOR	PAÍS	PROVEDOR		
1.º	Estados Unidos	120.571.516	16.º	México	1.107.795
2.º	Japão	9.260.117	17.º	Bélgica	1.052.706
3.º	Itália	3.864.315	18.º	Polônia	843.475
4.º	Canadá	2.993.982	19.º	Áustria	838.026
5.º	Alemanha	2.891.407	20.º	Suíça	723.243
6.º	Reino Unido	2.583.753	21.º	Noruega	589.621
7.º	Austrália	2.564.339	22.º	Argentina	495.920
8.º	Holanda	2.415.286	23.º	Rússia	477.380
9.º	Brasil	2.237.527	24.º	Nova Zelândia	432.957
10.º	Taiwan	2.170.233	25.º	Coréia	407.318
11.º	França	2.157.628	26.º	Hong Kong	398.151
12.º	Espanha	1.694.601	27.º	Singapura	338.349
13.º	Suécia	1.209.266	28.º	Portugal	291.355
14.º	Dinamarca	1.154.053	29.º	Hungria	254.462
15.º	Finlândia	1.140.838	30.º	República Tcheca	239.995
TOTAL					167.399.614

Fonte: Comitê Gestor de Internet no Brasil (2003)

Conforme pode ser verificado no quadro 2, o Brasil está posicionado no terceiro lugar em número de provedores em relação às Américas, logo atrás do Canadá. Novamente se verifica o grande distanciamento dos Estados Unidos em relação aos outros países das Américas.

QUADRO 2 - POSIÇÃO DAS AMÉRICAS POR NÚMERO DE PROVEDORES

POSIÇÃO	PAÍS	PROVEDOR
1.º	Estados Unidos	120.571.516
2.º	Canadá	2.993.982
3.º	Brasil	2.237.527
4.º	México	1.107.795
5.º	Argentina	495.920
6.º	Chile	135.155
7.º	Uruguai	78.660
8.º	Colômbia	55.626
9.º	República Dominicana	45.508
10.º	Venezuela	24.138
11.º	Peru	19.447
12.º	Guatemala	9.789
13.º	Costa Rica	7.725
14.º	Panamá	7.393
15.º	Trinidad e Tobago	7.209

Fonte: Comitê Gestor de Internet no Brasil (2003)

Na América do Sul, porém, o Brasil está na primeira posição, com uma diferença substancial em relação aos outros países, conforme mostra o Quadro 3. Apesar deste volume, segundo consta no site *NUA Surveys* (2002), somente 7,77% da população tinham acesso à internet. Percebe-se também a fraca presença dos outros países, o que enfraquece a posição da América do Sul em relação ao resto do mundo.

QUADRO 3 - POSIÇÃO DA AMÉRICA DO SUL POR NÚMERO DE PROVEDORES

POSIÇÃO	PAÍS	PROVEDOR
1.º	Brasil	2.237.527
2.º	Argentina	495.920
3.º	Chile	135.155
4.º	Uruguai	78.660
5.º	Colômbia	55.626
6.º	Venezuela	24.138
7.º	Peru	19.447
8.º	Paraguai	4.351
9.º	Equador	2.648
10.º	Bolívia	1.413

Fonte: Comitê Gestor de Internet no Brasil (2003)

2.1.1 A Evolução dos Negócios Eletrônicos

Zilber (2002) define *negócios eletrônicos* como algo que descreve os negócios habilitados pela tecnologia que tem certas características de negócios e tecnológicas. O autor distingue os conceitos de negócios eletrônicos e de *e-commerce*, citando que o *e-commerce* é um subgrupo de negócios eletrônicos. Trata-se de um termo usado para descrever as transações em B2B, como pagamentos de contas, processamento de pedidos, interação com o consumidor, etc. Segundo o autor, os negócios eletrônicos permitem trocar informações a um custo baixo, usando redes de comunicações existentes e um conjunto de software padrão que rodam virtualmente sobre qualquer computador existente em qualquer lugar do mundo.

Pode-se definir comércio eletrônico como sendo "qualquer forma de transação de negócio na quais as partes interagem eletronicamente, ao invés de compras físicas ou contato físico direto". Uma definição mais direcionada à Ciência da Computação, em que Comércio Eletrônico é conjunto de técnicas e tecnologias computacionais utilizadas para facilitar e executar transações comerciais de bens e serviços físicos ou virtuais (MEIRA, 2000). Apesar da precisão do termo, pode-se perceber que juntamente com a evolução tecnológica aplicada ao comércio eletrônico, este vem também como centelha para mudança de modelos de negócios.

É importante frisar que, de acordo com a definição anterior, todo negócio realizado através de um meio eletrônico pode ser considerado como comércio eletrônico, porém, para o escopo deste trabalho, os meios considerados serão o da Internet, mais especificamente através da World Wide Web, ou WWW, Intranets e Extranets.

Os negócios modernos se caracterizam pela crescente capacidade de fornecimento, competição global, e até mesmo o aumento da expectativa dos consumidores. Essa concorrência faz com que as empresas mudem a sua forma de negócios e o modo de operar, com o claro intuito de diminuir a barreira entre fornecedor e cliente. Os processos estão sendo reestudados como maneira de quebrar antigos paradigmas que não mais atendem às necessidades atuais do mercado. Estes processos envolvem não somente a empresa, como também os seus clientes e fornecedores, todos participantes ativos dessa cadeia de negócios. E hoje se pode perceber que as empresas que não estiverem abertas para as mudanças, provavelmente ficarão para trás no mundo dos negócios.

O comércio eletrônico é tecnologia para mudanças. Empresas que o consideram apenas como uma parte dos negócios, sem fazer as adaptações necessárias dos processos de negócios, estarão fadadas a terem lucros limitados ou, até mesmo, prejuízos por não incorporarem esta nova modalidade à formação da empresa. Porém, aquelas empresas que têm a visão de colocar seus negócios

para esse modo de comércio, mesmo em paralelo com o antigo, terão muito mais capacidade de concorrência no atual mundo globalizado em que se encontra.

A IBM define negócios eletrônicos como uma forma segura, flexível e integrada de fornecer um valor diferenciado na gestão administrativa, pela combinação de sistemas e processos para a administração e funcionamento de operações centrais, de forma simples e eficiente, alavancada pela aplicação da tecnologia da internet (ALDRICH, 2000).

Para Nemzow (2000), negócios eletrônicos é a convergência de comunicação com a tecnologia de processamento de informação dentro de um processo central de negócio e cultura. Trata-se de um processo de negócio habilitado pela tecnologia que provê maior volume de informação e de forma mais rápida. Não se trata de uma tecnologia distinta para negócios nem um processo distinto de negócios.

Segundo Nemzow (2000), o prefixo "e" do termo negócios eletrônicos se refere à palavra em inglês *electronic* e o sufixo *business* se refere à palavra negócio, ou seja, *negócios eletrônicos* estão relacionados a negócios geridos por meio de formato eletrônico; por analogia o prefixo do termo *i-business* se refere à palavra em inglês *internet business*, assim *i-business* está relacionado a negócios geridos por meio eletrônico na *internet*. Muitas pessoas utilizam o termo indistintamente, mas é importante perceber que o *i-business* é um subconjunto dos negócios eletrônicos, ou seja, negócios eletrônicos são muito mais complexos e abrangentes. Ele contém toda a estrutura de estratégia e planejamento em um nível superior da empresa.

No contexto empresarial, segundo a PriceWaterhouseCoopers (2000), os negócios eletrônicos poderão significar a otimização da utilização da informação, por meio das tecnologias inerentes à *internet*, para gerir a atividade empresarial junto aos clientes, fornecedores e outros parceiros do negócio, potencializando os canais externos às fronteiras de uma organização. Considerando a grande abrangência do termo negócios eletrônicos, várias subclassificações têm sido desenvolvidas, tendo

presente o tipo de relações e intervenientes que nelas participam, destacando-se os seguintes: *Business-to-Consumer* (B2C), que permite estabelecer maior aproximação na ligação entre a empresa e o consumidor final do produto ou serviço, possibilitando, potencialmente, eliminar intermediações de processos e representando também oportunidade para o desenvolvimento de uma gestão personalizada da relação com o cliente; *Business-to-Business* (B2B), classificação na qual podem ser estabelecidas relações inter-empresas suportadas pela tecnologia da *internet*, possibilitando, potencialmente, a melhoria do desempenho dos negócios entre as empresas, melhoria dos níveis de serviço, redução de custos operacionais e abertura de novos canais em toda a cadeia de distribuição do negócio, alterando o posicionamento competitivo das organizações; *Business-to-Employee* (B2E), em que os portais B2E constituem uma importante ferramenta para gestão da cultura interna da empresa, agilização de processos administrativos de gestão de pessoal e incremento da qualidade de vida e motivação dos colaboradores.

Laudon e Laudon (1999) entendem o comércio eletrônico como o uso da tecnologia da informação como computadores e telecomunicações para automatizar a compra e venda de bens e serviços. Cunningham (2001) trata do comércio eletrônico entre empresas ou B2B (*business-to-business*) como transações comerciais conduzidas através de redes públicas ou privadas, que usam a internet como veículo de realização. Estas transações incluem transferências financeiras, bolsas de oferta *on-line*, leilões, distribuição de produtos e serviços, atividades de cadeias de suprimentos e redes integradas de empresas.

2.1.2 Abordagem Estratégica

Pela perspectiva estratégica, conforme apontam Tapscott et al. (2001), para que as empresas consigam se sustentar e alcançar a lucratividade na nova economia, a principal fonte de mudança deve ser uma profunda revisão das estratégias empresariais. Esta revisão é baseada na inovação organizacional por

meio da criação de novas formas ou modelos de negócios que utilizam a tecnologia da *internet* como plataforma de atuação. Entretanto, constata-se que nos últimos anos as empresas têm utilizado processos de desenvolvimento de estratégias empresariais baseados nas ferramentas tradicionais para definição de objetivos, avaliação de ameaças e oportunidades e definição dos planos de negócio. Este processo geralmente é realizado pelas empresas em ciclos anuais, onde são alocados recursos, os orçamentos são constituídos, as arquiteturas organizacionais são definidas e as tarefas são distribuídas para os responsáveis (CITRIN; NEFF, 2000).

Laudon e Laudon (2004) corroboram com essa visão apontando que a tecnologia da *internet* está servindo de base para novos modelos empresariais, novos processos de negócios e novos modos de distribuir o conhecimento.

Segundo Hamel (2001) as empresas da Era do Progresso costumam elaborar suas estratégias de forma a incrementar constantemente a eficiência, tendo como base a estratégia organizacional precedente. Porém, segundo o autor, a maioria das empresas há muito tempo atingiram o ponto de retornos decrescentes em seus programas de melhorias incrementais. Um outro aspecto que contribui para que as empresas tenham retornos decrescentes é a convergência estratégica. Conforme cita Hamel (2001), em quase todos os setores da economia as estratégias tendem a aglomerar-se em alguma "tendência central" de ortodoxia. As estratégias convergem porque as fórmulas de sucesso são imitadas em profusão, sem base de diferenciação entre si. A terceirização também tem sido outra poderosa força de convergência estratégica, quando mal avaliada e planejada, pois à medida que as empresas terceirizam cada vez mais, o escopo da diferenciação competitiva também se estreita.

Hamel (2001) acredita que para criar riqueza, as empresas devem ser capazes de abandonar as estratégias vigentes, pelo menos em parte, e procurar novas oportunidades heterodoxas, cujo sistema de orientação seja atraído pelo possível, e não pelo realizado. Segundo o autor, a base da concorrência na Era da

Revolução não se dá mais entre empresas, produtos e serviços, mas entre conceitos de negócios concorrentes. A inovação do conceito de negócio não tem a ver estritamente com estratégia competitiva. Não se trata de um meio de se posicionar contra os concorrentes, mas de contorná-los. Fundamenta-se na prevenção, não no ataque. Teve ter como fundamento o seguinte pensamento crítico: o que não é diferente não é estratégico.

2.2 MODELOS DE NEGÓCIOS ELETRÔNICOS

Para Applegate apud (PATELI, 2002), "um modelo de negócio é uma descrição de um complexo negócio que permite o estudo de sua estrutura, os relacionamentos entre seus elementos estruturais e como ele responderá ao mundo real". Timmers (1998) define um modelo de negócio como "uma arquitetura para o produto, serviço e fluxo de informações, incluindo uma descrição dos vários atores do negócio e suas regras; uma descrição do potencial benefício para os vários atores; e descrição das fontes de renda".

Para Hamel (2001), os blocos de construção de um conceito de negócio e de um modelo de negócio são os mesmos. O modelo de negócio é simplesmente um conceito de negócio implementado, ou seja, colocado em prática. A inovação do conceito de negócio é a capacidade de imaginar conceitos de negócios drasticamente diferentes ou novas maneiras completamente novas de diferenciar conceitos de negócios existentes.

Utilizando outra conotação, Bagchi e Tulske (2000) utilizam o termo *building blocks* ou blocos de construção como unidade para modelar as iniciativas de negócios eletrônicos. Segundo os autores o termo modelos de negócios tem sido utilizado freqüentemente de forma inconsistente, no contexto da formulação e análise de estratégias de negócios eletrônicos. Mais especificamente sobre o que os autores dizem em seu texto, um modelo de negócio está invariavelmente relacionado ao seu contexto situacional: a empresa e sua indústria. Isto dificulta a

reaplicação de um modelo de negócio observado em outra empresa ou indústria sem antes isolá-lo de seu contexto. Também dito no texto, um modelo de negócio é freqüentemente definido para ser aplicado em toda empresa, ou unidade estratégica de negócio, em vez de iniciativas de negócios eletrônicos específicos empreendidos pela empresa. Isto torna o modelo de negócios eletrônicos um conceito menos reutilizável porque a maioria dos gestores preferiria desenvolver iniciativas de negócios eletrônicos novos alinhados ao modelo empresarial existente, em lugar de experiências com novos modelos de negócios. Os autores modelam o negócio de uma empresa por meio de um *framework*, ou arquitetura, de representação de conhecimento estratégico chamado Rede de Capacidade Estratégica, denominada em inglês de *SCN - Strategic Capability Network*. Este arquitetura representa os componentes básicos necessários para analisar ou formular a estratégia de negócio de uma empresa. Isto especialmente é aplicado para estratégia de negócios eletrônicos porque seu objetivo primário é unir os recursos de uma empresa como rede e tecnologia de computação a seu valor de negócio resultante, como a satisfação do cliente e a renda de novos clientes.

Para Osterwalder e Pigneur (2002), um modelo de negócio descreve a lógica de um "sistema de negócio" para criação de valor, que está por trás dos processos atuais. Um modelo de negócio não nada mais do que uma descrição do valor que uma companhia oferece para um ou vários segmentos de clientes e arquitetura de forma e sua rede de parceiros para criação, venda e entrega de seus valores e relacionamento principal, no sentido de gerar lucratividade e sustentabilidade de fluxos de renda.

2.2.1 Elementos Constitutivos de Modelos de Negócios Eletrônicos

Segundo Pateli (2002), a literatura atual está analisando os modelos de negócios por meio da decomposição ou desconstrução, deles, identificando seus elementos 'atomísticos', funções, atributos ou pilares. Para Alt e Zimmermann

(2001), um modelo de negócio possui seis elementos genéricos sendo estes missão, estrutura, processos, renda, tecnologia e assuntos legais. Os quatro primeiros elementos definem as dimensões verticais do modelo de negócio e as duas restantes definem a dimensão horizontal.

Afuah e Tucci apud (PATELI 2002) identificam os seguintes componentes de um modelo de negócio; valor ao cliente, escopo, precificação, fonte de receita, atividades conectadas, implementação, habilidades e sustentabilidade. Afuah e Tucci (2001) especificam uma configuração de componentes dentro de sua definição das funções dos modelos de negócios as quais incluem articular a proposição de valor, identificar o segmento de mercado, definir a estrutura da cadeia de valor dentro da empresa, definir a estrutura de custos e potencial lucro, descrever a posição da empresa dentro da rede de valor, incluindo a identificação de empresas parceiras e competidores e formular a estratégia competitiva.

Para Petrovic et al. (2002), um modelo de negócio pode ser dividido em sete submodelos, os quais consideram elementos de um modelo de negócio. Estes são modelo de valor, modelo de recursos, modelo de produto, modelo de relacionamentos com o cliente, modelo de receita, modelo de capital e modelo de mercado. Linder e Cantrell (2000) definiram os seguintes principais componentes de um modelo de negócio; modelo de precificação, modelo de receita, modelo de canal, modelo de processo de comércio, relacionamento de comércio pela internet, configuração organizacional e proposição de valor. Kraemer et al. (2000) identificam os seguintes componentes para definir um modelo de negócio; gestão de vendas, gestão de relacionamento o cliente, segmentação de clientes para vendas e serviços e estrutura para produção.

De acordo com Mahadevan (2000), um modelo de negócio é uma mistura única de três fluxos críticos para os negócios. O primeiro é o fluxo de valor, no qual são identificadas as proposições de valor para os parceiros e compradores. O segundo sendo o fluxo de receita, que é o plano para garantir geração de receita

para o negócio e o terceiro são os fluxos logísticos, que determinam vários tópicos relacionados ao desenho da cadeia de suprimentos do negócio. Magretta (2002) identifica duas partes de um modelo de negócio; as atividades de negócio associadas com 'fazer algo', por exemplo, desenho, obtenção, produção, etc.; e as atividades associadas com 'vender algo' assim como identificação de clientes, vendas, transações manuais, distribuição, entregas, etc.

Osterwalder e Pigneur (2002) enfocam a necessidade de uma nova ontologia para modelos de negócios eletrônicos para se alcançar todo o potencial da nova era. Eles se referem aos componentes de um modelo de negócios eletrônicos por meio da definição de quatro principais pilares, os quais consideram os principais tópicos que um modelo de negócio deve focar. Estes quatro pilares são inovação de produto, gestão da infra-estrutura, relacionamentos com o cliente e aspectos financeiros.

Um outro modelo recentemente discutido na Europa é o criado por Bagchi e Tulske (2000). Neste modelo, sete blocos de construção formam sua base. Estes são troca de informação on-line, execução eletrônicas e entrega de serviços, serviços personalizados, agregação de recursos, inteligência corporativa, colaboração on-line e oferta de agregação.

O único componente de um modelo de negócio enfatizado por todas as metodologias citadas é a composição da estrutura organizacional de relacionamento entre as empresas. Todos os autores concordam que a forma com que a empresa se relaciona como outras no mercado é importante para definição do modelo de negócio adequado. Com as contribuições dos autores referenciados nesse parte, podemos inferir uma síntese que reúne as contribuições sobre quais componentes necessários à construção de um modelo de negócios para empresas baseadas na Internet.

2.2.2 Taxonomia de Modelos de Negócios Eletrônicos

Segundo Pateli (2002), os pesquisadores têm direcionado grandes esforços para classificar modelos de negócios, principalmente modelos de negócios na internet,

e agrupá-los em certas categorias, porém, devido às diferenças nos critérios adotados por cada pesquisador, temos como resultado final muitas diferenças taxonômicas.

Alt e Zimmermann (2001) distinguem duas grandes categorias de modelos de negócios: modelos *Business to Consumer* (B2C) e modelos *Business to Business* (B2B). Apesar de essas categorias serem muito genéricas, elas podem ser úteis ao decompô-las com base na atividade que tratam e o propósito para o qual foram designadas.

Em contraste, Timmers (1999) tem direcionado seus esforços em modelos B2B. Ele propõe uma metodologia sistemática para identificar arquiteturas de modelos de negócio pro meio da desconstrução e reconstrução da cadeia de valor, identificando os elementos desta cadeia, e identificando possíveis formas de integração da informação ao longo da cadeia de valor. Sua estrutura de análise é realizada por meio dos seguintes passos; desconstrução da cadeia de valor, padrões de interação e reconstrução da cadeia de valor.

A desconstrução da cadeia de valor D , como apresentado na figura 4, significa identificar os elementos D_i da cadeia de valor. Timmers (1999) utiliza a cadeia de valor de Porter (1985), que distingue nove elementos, sendo que cinco destes são primários (logística interna, operações, logística externa, marketing/vendas e serviços) e quatro são elementos de suporte (infra-estrutura, recursos humanos, desenvolvimento de tecnologia e aquisições) (TIMMERS, 1999).

Uma exposição mais delineada da cadeia de valor de uma empresa, pode ser alcançada utilizando uma metodologia que identifique os processos de negócios ao invés dos elementos da cadeia de valor demonstrados por Porter (1985). No entanto, não existe até agora uma terminologia padronizada para representar os processo de negócios.

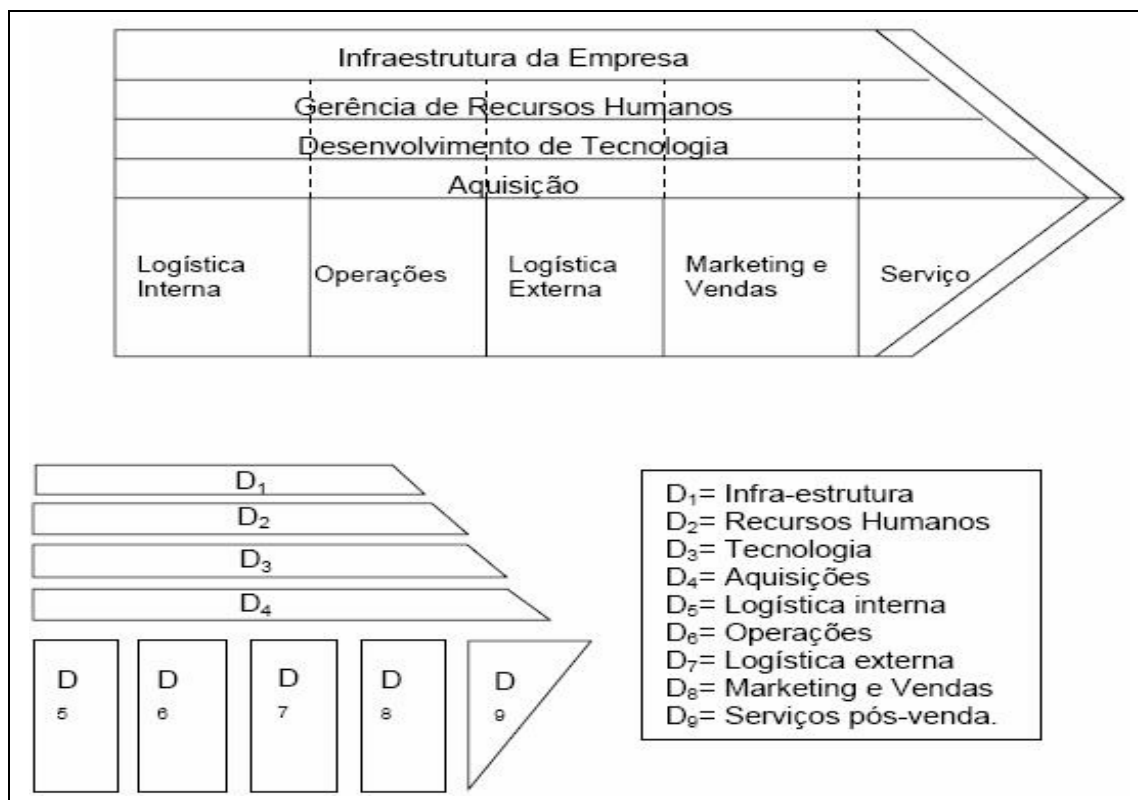


FIGURA 4 - CADEIA DE VALOR DE PORTER E DESCONSTRUÇÃO PROPOSTA POR TIMMERS

Fonte: Elaboração a partir de Timmers (1999) e Porter (1985)

Com a combinação dos padrões de interação e de integração da cadeia de valor, o citado autor propõe onze possíveis arquiteturas de modelos de negócios; loja virtual (*e-shop*), sistema na internet onde os compradores disponibilizam solicitações de cotações ou pedidos e os fornecedores pré-selecionados colocam suas propostas (*e-procurement*), centro de compras com diversas lojas virtuais (*e-mall*), leilão virtual (*e-auction*), comunidades virtuais, plataformas de colaboração, *third-party marketplaces*, integradores da cadeia de valor, provedor de serviços para cadeia de valor, corretor de informação e *trust and other third-party services*.

Weill e Vitale apud (PATELI, 2002) identificam sete modelos "atomísticos" de negócios na internet, cada um descreve a essência de uma diferente forma de conduzir negócios eletronicamente. Os modelos "atomísticos" são compreendidos como blocos de construção de empreendimentos de negócios eletrônicos. Desta

forma, a compreensão das características desses modelos "atomísticos" de negócios permite analisar o que será necessário para fazê-los trabalhar em associação, como um empreendimento de negócios eletrônicos. Os modelos "atomísticos" de negócios na *internet* são primeiramente o provedor de conteúdo – provê conteúdo assim como informação, produtos digitais e serviços, segundo por meio de mediadores, direto ao cliente – provê bens ou serviços diretamente ao cliente sem a necessidade de utilizar os canais tradicionais, terceiro sendo o provedor de serviço completo – oferece uma completa variedade de serviços em um ramo de atividade específico tais como serviços financeiros, de saúde, industriais, químicos, etc., diretamente ao cliente por meio de aliados, com o intuito de estreitar o relacionamento com o cliente. O quarto modelo é o intermediário o qual reúne vendedores e compradores por meio da centralização e de troca de informações, o quinto é o compartilhador de Infra-estrutura aonde reúne múltiplos competidores para cooperar e compartilhar a infra-estrutura de tecnologia da informação comum a eles. O sexto modelo é o integrador de valor em rede o qual coordena atividades através da rede de valor por meio de agrupamentos, sintetização e distribuição da informação e finalmente o sétimo modelo é a gestão de todo empreendimento, uma empresa prove a gestão de um empreendimento formado por diversas multiunidades organizacionais em simples ponto de contato.

Rappa (2001), com base nos critérios de fonte de receita e posição da empresa na cadeia de valor, identifica nove categorias de modelos de negócio. A primeira é o modelo de corretagem o qual reúne vendedores e compradores, facilita transações e recebe honorários ou comissões por cada transação realizada. O segundo é o modelo de propaganda, o qual por meio de um *site*, provê conteúdo, geralmente gratuito, e serviços tais como *e-mail*, bate-papo, fóruns,

juntamente com anúncios na forma de *banners*. O terceiro modelo é o informediário; funciona como um intermediário de informação provendo de um lado informações a respeito de consumidores e/ou de outro lado, coletando dados a respeito de produtores e seus respectivos produtos. O modelo negociador é o quarto, provendo serviço para negociação de bens e serviços para atacadistas ou varejistas. O quinto modelo é o fabricante aonde os fabricantes podem atingir os compradores diretamente sem a necessidade de utilizar o canal de distribuição. O sexto modelo é o de filiação o qual permite a inserção de propagandas, ou oportunidades de compra, nos *sites* dos parceiros filiados, oferecendo incentivos financeiros a eles, na forma de comissões sobre vendas. O modelo de comunidade é o sétimo, reunindo grupos de pessoas com interesses comuns, e é baseado na lealdade de cada usuário. Em alguns casos eles contribuem regularmente com conteúdo e/ou dinheiro. O penúltimo modelo é o de assinatura aonde os usuários recebem periódicos, os quais podem ser com uma frequência diária, mensal ou anual, e pagam uma assinatura por este serviço e por último, o modelo de utilidade o qual é baseado em uma mensuração por uso. Diferente do modelo de assinatura, o usuário pagará uma taxa de utilização.

Linder e Cantrell (2000) categorizam os modelos de negócios focando duas dimensões principais; atividades para geração de lucro, as quais podem incluir gerar lucro por meio da venda de produtos e serviços, ou atuando como um intermediário; e sua posição relativa no preço/ valor contínuo – a qual podem variar de preços altos, preços diferenciados de inovações até preços baixos e ofertas padronizadas. Suas principais categorias de modelos de negócios são modelos de preços, modelos de conveniência, modelos diferenciados para mercadorias,

modelos de experiência, modelos de canal, modelos de intermediação, modelos de confiança e modelos de inovação.

Verifica-se com isso que ainda não existe um consenso universal em torno de uma taxonomia para os modelos de negócios na internet. Classificar esses modelos representa um grande desafio porque as atuais classificações dos mesmos, propostas por vários pesquisadores, foram construídas mediante diferentes perspectivas. Além disso, muitos destes modelos ainda estão evoluindo, mudando rapidamente e dinamicamente, ou seja, uma proposta de taxonomia feita no presente poderá estar obsoleta em um futuro próximo (WANG; CHAN, 2003).

2.3 MODELOS UTILIZADOS NA PESQUISA

Esta parte do texto identifica e analisa as principais tipologias de modelos de negócios eletrônicos pesquisadas na literatura e utilizadas na pesquisa. O primeiro modelo utilizado como base para o instrumento de mapeamento é o modelo *Four Box* da PriceWaterhouseCoopers. Após, serão analisadas as tipologias de classificação dos modelos de negócios de três autores (RAPPA, 2001; TIMMERS, 1999; LINDER; CANTRELL, 2000). Todas elas têm como característica comum uma análise empírica baseada no comportamento das empresas, que pode ser mais ou menos aprofundada em função da qualidade e da posição dos autores nas atividades que originaram a publicação de seus trabalhos.

2.3.1 Modelo *Four-Box*

Com o intuito de definir a lógica evolutiva dos negócios eletrônicos, a empresa PriceWaterhouseCoopers (2001) desenvolveu um modelo denominado

Four Box, ou seja, quatro caixas, como ilustrado na figura 5.

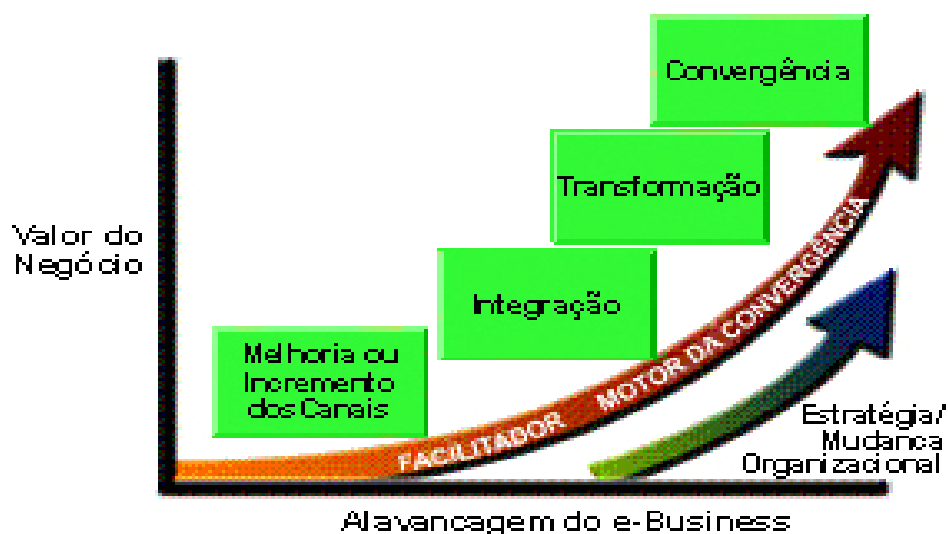


FIGURA 5 - A EVOLUÇÃO DOS NEGÓCIOS ELETRÔNICOS
 Fonte: Pricewaterhousecoopers (2001)

Este modelo define as fases pelas quais as estratégias de negócios eletrônicos irão, genericamente, evoluir, desde a constituição de uma ferramenta facilitadora de negócios, até a criação de um vetor da convergência de negócios e indústrias. Desta forma, este modelo constitui uma importante ferramenta na delimitação e definição do posicionamento estratégico da organização em relação aos negócios eletrônicos, bem como do seu enquadramento numa lógica evolutiva. Descrevendo as quatro "caixas" que se enquadram no modelo, pode-se ter uma boa idéia sobre como posicionar uma empresa de acordo com sua alavancagem nos negócios eletrônicos.

Na **primeira** "caixa" do modelo, vem à etapa de melhoria ou incremento dos canais de distribuição – normalmente, este é o primeiro estágio na evolução dos negócios eletrônicos, onde é comum encontrar modelos *Business-to-Consumer* (B2C) e, mais recentemente, *Business-to-Business* (B2B) com lojas *on-line*, desenvolvidas com o objetivo de incrementar vendas mediante a criação de um novo canal de distribuição ou pela utilização da Internet como ferramenta de

marketing on-line.

Na parte prática, esta etapa envolve uma criação de um site, com algum tipo de interface com o cliente. As quatro fases principais desta etapa são: transações seguras, capacidade de processamento *online*, catálogos *online*, e informações publicadas em *websites*. Este *website* inicial deverá providenciar informações básicas corporativas da empresa. Os catálogos permitem ao departamento de compras a aceleração de procurações. Alguns fornecedores selecionados iniciam a providenciar o processamento *online* dos pedidos. Como último passo, clientes selecionados podem fazer e acompanhar pedidos *online* por meio de extranets personalizadas conectadas à empresa.

Na **segunda** etapa do modelo vem a integração da cadeia de valor – nesta fase, o negócio eletrônico é considerado como ferramenta para integração dos vários parceiros de negócio ao longo da cadeia de distribuição da empresa, estabelecendo relacionamentos mais profundos com os fornecedores, propiciando a troca de informações decisivas, aumentando a compreensão, agregando valor a todos os fornecedores, reforçando o compromisso exigido, e assim, oferecendo vantagens competitivas significativas.

Incluído nesta etapa, estão transformações no sistema inicial criado na primeira etapa. As extranets criadas na primeira etapa deverão ser adaptadas *online*, junto com um sistema de apoio ligada às empresas conectadas. Os processos de negócios deverão ser redesenhados para poder aproveitar das novas capacidades do sistema. As quatro fases desta segunda etapa são: des-intermediação, reintermediação, integração da cadeia de valor e *outsourcing*. Durante esta etapa, uma análise compreensiva da cadeia de valor é executada. Os custos e benefícios de uma transferência de modelos de negócios é assessorada, e soluções em *E-business* são providenciadas. A nova cadeia de valor integrada aos negócios eletrônicos da empresa, integram os fornecedores e clientes ao centro da organização por meio de sites de extranets personalizados. Alguns passos são tomados para integrar todos os

sistemas de ERP de todos os parceiros na cadeia de valor, e em conjunto, todos os processos relevantes no setor dos negócios eletrônicos. Nesta fase, várias mudanças ocorrem no papel dos fornecedores e clientes com essa des-intermediação e reintermediação na cadeia de valor dos participantes.

Na **terceira** "caixa" se encontra a transformação da indústria – esta fase ocorrerá como resultado da especialização de processos principais. A organização distingue suas competências essenciais das não essenciais, realizando a sub-contratação de terceiros. O mercado tenderá a se reorganizar configurando comunidades de valor agregado que prestarão serviços, num cenário de cooperação.

O objetivo principal nesta terceira etapa é conectar os parceiros estratégicos a parceiros de negócios para formar organizações virtuais. As quatro fases desta etapa são: consórcios industriais, *cybersourcing*, reengenharia da indústria e organizações virtuais. Durante esta etapa, parcerias em e-business estratégicas são criadas, aonde cada participante tem uma clara visão de suas competências essenciais e escolhe parceiros estratégicos complementares na cadeia de valor, fazendo com que os processos de negócios sejam executados com a mínima intervenção.

Na **quarta**, e última, "caixa", situa-se a convergência das indústrias e negócios – nesta fase o empreendimento alavanca seu conhecimento para se concentrar na criação de maior valor para seus clientes. Ele procura a verdadeira integração com outros parceiros, dentro e fora das indústrias da própria empresa. Com o tempo, isto produzirá cadeias de fornecedores entre indústrias que se unem para criar organizações e mercados em rede. Essas novas formas podem ser mais bem descritas como redes dinâmicas centradas no cliente, que podem existir para um só contrato, um só cliente ou um só instante. Os clientes ganham, desfrutando de conveniência e opção, e também as empresas, que passam a fazer parte de grandes redes entre indústrias, que agregam valor aos serviços.

Nesta etapa, a transformação vai além da integração de empresas e começa a integrar cadeias de valores de indústrias. Duas fases estão envolvidas nesta etapa: integração da indústria e integração transparente, aonde organizações virtuais ultrapassam indústrias tradicionais. Organizações físicas e burocráticas são alteradas para entidades virtuais. De acordo a PriceWaterHouseCoopers, esta etapa ainda é bem indefinida, sendo que poucos exemplos são existentes, e ainda há espaço para muita evolução.

O modelo *Four-Box* oferece uma estrutura com alguns pontos de referência. Os cinco pontos de referência usados como guia para uma iniciativa são a fundação básica, Visão, Análises e desenho, Implementação e avaliação.

Na primeira etapa da fundação básica, a principal função desta fase é concordar com os fatos, incluindo iniciativas atuais, unidades de negócios estratégicas e objetivos.

No segundo ponto de referência, a visão, o objetivo desta fase é estabelecer uma direção com uma visão, estratégias e prioridades em negócios eletrônicos.

No terceiro ponto, as Análises e desenho, a empresa desenha o programa de negócios eletrônicos por meio de uma medição das alternativas, desenvolvendo, avaliando e validando um caso de negócios, e por fim, desenhando um "mapa do caminho" para ser executado.

No quarto ponto de referência, sendo este a implementação, o objetivo é implementar o programa de negócios eletrônicos desenhado anteriormente.

Terminando com o último ponto, a avaliação, o objetivo principal nesta fase é ajustar o plano assim que desenvolvimentos são feitos e descobertos. A empresa avalia os resultados, avanços eletrônicos e condições de negócios em evolução, ajustando assim, as prioridades e o caminho a ser seguido.

2.3.2 Modelo de Rappa

Rappa (2001) apresenta uma taxonomia, como nove tipos de modelos genéricos de negócios observáveis na Internet:

- Modelo de corretagem (*brokerage model*);
- Modelo baseado em propaganda (*advertising model*);
- Modelo de infomediários (*infomediary model*);
- Modelo mercantil (*merchant model*);
- Modelo de manufatura (*manufacturer model*);
- Modelo de afiliação (*affiliate model*);
- Modelo de comunidade (*community model*);
- Modelo de subscrição (*subscription model*) e
- Modelo de utilitários (*utility model*).

2.3.2.1 Modelos de corretagem

Segundo Rappa (2001), os corretores (*brokers*) são criadores de mercados (*market-makers*) por que tem como objetivo reunir compradores e vendedores com a finalidade de intermediar as transações realizadas. Estas transações podem ser do tipo negócio-para-negócio (*business-to-business* - B2B), negócio-para-consumidor (*business-to-consumer* - B2C), ou consumidor-para-consumidor (*consumer-to-consumer* - C2C). A principal fonte de receita para uma empresa que atua como um corretor é a cobrança de uma taxa por cada transação que realizada no seu *site*. Os modelos de corretagem podem ser classificados em doze diferentes formatos descritos a seguir.

Realização de Compra/Venda

Este formato do modelo de corretagem do Rappa pode ser analisado nas empresas que realizam serviços de corretagem financeira *on-line* onde os clientes

colocam no *site*, ordens de compra e venda de instrumentos financeiros. Outros tipos de empresas que seguem este modelo são os agentes de viagens. Neste caso, o corretor cobra do vendedor e/ou do comprador uma taxa de transação. Alguns modelos procuram trabalhar com grandes volumes e despesas operacionais mais baixas para oferecer os melhores preços.

Troca de mercado (*Market Exchange*)

Este é o formato do modelo de corretagem do Rappa mais comum em mercados de negócios-para-negócios (B2B). Neste modelo os compradores e fornecedores fazem suas ofertas, normalmente através de um software de acesso limitado aos membros e onde os preços podem ser flexíveis tanto para baixo quanto para cima. Este modelo funciona melhor com produtos facilmente definidos, sem atributos complexos, como artigos perecíveis (alimentos) ou intangíveis como (energia elétrica). É particularmente apropriado se o verdadeiro preço de mercado é difícil de descobrir.

No modelo de troca, o corretor tipicamente cobra do vendedor uma taxa de transação baseada no valor da venda. O mecanismo de definição pode ser: oferta/compra simples, oferta/compra negociada ou do tipo leilão (oferta/lances negociados).

Agregação de demanda

Este formato promove a agregação da demanda de compradores individuais através da Internet, de forma que estes possam negociar preços como um grande comprador. A sustentação do modelo de negócio por parte do coordenador da transação se baseia na cobrança de uma pequena porcentagem do vendedor sobre cada venda realizada.

Comunidades de Negócios ou "comunidades verticais"

Neste tipo de formato, o *site* se posiciona como uma fonte indispensável de informação para compradores e vendedores num mercado vertical particular. As comunidades verticais contêm informações de produtos, guias para os compradores para identificação, avaliação de produtos, serviços e vendedores, notícias e artigos diários da indústria, listas de ofertas de empregos e classificados. Além disso, o *site* permite a troca de informações entre as empresas, complementam feiras e atividades das associações comerciais.

O formato de receita se baseia na cobrança de uma comissão sobre cada venda realizada ou como no caso da *Verticalnet* e da *Ventro*, fornecer as soluções tecnológicas para construção de mercados eletrônicos.

Distribuidor

Uma operação do tipo catálogo, que conecta um grande número de fabricantes e distribuidores com os varejistas. O corretor facilita as transações entre os distribuidores franqueados ao *site* e os varejistas cadastrados com serviços que agregam valor à transação, como por exemplo, financiamento das compras, logística de entrega internacional e certificação de produtos.

As vantagens para os compradores residem nas economias de tempo em contatar os distribuidores, redução do custo de aquisição e redução dos custos de busca. A transação se torna mais eficiente por proporcionar ao comprador uma forma de recuperar as cotações de seus distribuidores preferidos (mostrando preços específicos a cada comprador e recomendações de substituições). Para distribuidores, a presença do corretor, diminui o custo de vendas através do *software* que gerencia a realização das cotações, o processamento de ordens, o rastreamento de uma ordem, e a cobrança que é feita mais depressa e com menos trabalho.

Shoppings virtuais

Neste formato do modelo de corretagem do Rappa, um *site* hospeda diversos comerciantes *on-line*. Um shopping virtual cobra tipicamente uma comissão dos vendedores sobre cada venda realizada. A adesão pelos comerciantes ao modelo oferecido pelo shopping vai depender de certas condições. Por exemplo, o *Submarino.com.br*, vincula a entrada do comerciante ao fato de ser correntista da loja virtual, possuir preferencialmente um *site* com estrutura de comércio eletrônico, onde a manutenção é de sua responsabilidade e aceitar um dos sistemas de pagamento seguro oferecido pelo *site*.

O formato de *shopping* virtual pode ser percebido efetivamente quando combinado com um portal generalizado. Modelos mais sofisticados de *shoppings* virtuais oferecem serviços de transação automatizados e oportunidades de *marketing* de relacionamento.

Metamediário

É um formato do modelo de corretagem do Rappa que reúne os compradores e comerciantes *online*, da mesma forma que o shopping virtual, mas adiciona valor por centralizar sob sua responsabilidade diversos serviços relacionados à conclusão da transação. No formato de shopping virtual, esses serviços têm que ser disponibilizados por cada comerciante de forma individual. Desta forma, o metamediário processa e conclui a transação, providencia a entrega do produto, faz o rastreamento dos pedidos, providencia o faturamento e serviços de cobrança.

O metamediário agrega valor tanto para os consumidores quanto para os comerciantes ao oferecer serviços que garantam a qualidade, segurança e a conclusão da transação. O metamediário cobra uma taxa pela montagem e manutenção da loja e por transação realizada. É cada vez mais esperado que os

shoppings virtuais se posicionem no mercado como metamediários.

Leiloeiro

O formato de leiloeiro é representado por um *site* que administra leilões para vendedores (indivíduos ou comerciantes). Este formato é adaptado dos leilões tradicionais de obras de arte e outros objetos valiosos, com as vantagens que a Internet pode oferecer como por exemplo maior amplitude dos produtos oferecidos e dos compradores em potencial. O corretor cobra do vendedor uma taxa que é proporcional ao valor da transação. O vendedor vende pela mais alta oferta dos compradores, respeitando um valor mínimo. Os leilões podem apresentar regras variadas em termos de ofertas de produtos e tipos de lances.

Leilão reverso

O formato de negócio do tipo "faça-seu-preço", foi criado e patenteado pela *Priceline*. O provável comprador faz uma oferta final para um bem ou serviço especificado e o corretor busca realizar o negócio através dos fornecedores afiliados. A taxa do corretor é a diferença entre a oferta e o preço de realização oferecido pelo vendedor e talvez uma cobrança pelo processo de negociação.

Classificados

Este formato funciona da mesma forma que uma seção de classificados de um jornal. É uma listagem de anúncios de itens para venda ou compra, tipicamente mantida por provedores de conteúdo de notícias locais. O preço pode ou pode não ser especificado. A cobrança dos anúncios listados é realizada mesmo se a transação não acontece.

Agentes de busca

Neste formato a empresa utiliza um software de agente inteligente para localizar onde adquirir um determinado bem ou serviço, localizar onde se encontra o melhor preço, a melhor condição de pagamento ou mesmo procurar uma informação difícil de achar. A receita do *site* está baseada em propaganda das empresas que disponibilizam seus produtos para comparação.

Caçador de recompensas (*Bounty Hunter*)

A oferta de uma recompensa (normalmente uma soma monetária significativa) por achar uma pessoa, coisa, idéia ou artigo difícil de achar. O *caçador* pode listar os itens e cobrar uma taxa fixa ou um percentual da recompensa oferecida, se o artigo é encontrado.

2.3.2.2 Modelos baseados em propaganda

O modelo de propaganda na *web* é uma extensão dos modelos da mídia tradicionais de radiodifusão e televisão. A radiodifusora ou a teledifusora, neste caso, um *website*, provê conteúdo (normalmente, mas não necessariamente, de graça) e serviços (como *e-mail*, *chats*, *foruns*) e mistura com anúncios e mensagens de propaganda na forma de *banners*. Os *banners* podem ser a fonte principal ou exclusiva de renda para um *site*. O *site* pode ser um criador de conteúdos exclusivos ou um distribuidor de conteúdo criados em outro lugar, através de um modelo de sindicalização. O modelo de publicidade só funciona quando o volume de tráfego (visitantes) é grande ou altamente especializado.

Portal generalizado

É um portal com um grande volume de tráfego, tipicamente com dezenas de milhões de visitas por mês. Pode ter ao mesmo tempo conteúdo e serviços genéricos ou diversificados por diretórios ou direcionado a conteúdo geral. O alto volume de tráfego torna a propaganda lucrativa e permite diversificação adicional dos serviços do *site* como venda de produtos e serviços. A competição por volume de tráfego conduziu ao empacotamento de conteúdo e serviços gratuitos, como correio eletrônico, portfólios acionários, boletins de mensagens, *chat*, notícias e informações.

Portal personalizado

A natureza genérica de um portal generalizado reduz substancialmente a capacidade de geração de lealdade de usuário. Isto conduziu à criação de portais que permitem a customização da *interface* e conteúdo. Isto aumenta a lealdade através do investimento de tempo do usuário em personalizar o *site*. A rentabilidade deste portal é baseada no volume de usuários e possivelmente no valor das informações derivada das escolhas do usuário. A personalização pode apoiar um modelo de "portal especializado".

Portal especializado

Neste caso o volume de tráfego é mais importante do que uma base de usuário bem definida. Por exemplo, um local que atrai só aficionados por esportes ou jogos eletrônicos, pessoas da terceira idade ou qualquer outro tipo de segmentação, com certeza é um *site* que atrai mais a atenção de anunciantes para produtos e serviços específicos para esta audiência. Estes anunciantes estarão dispostos a pagar um preço *premium* para alcançar este público.

Marketing de Incentivo ou Atenção

As empresas que trabalham com este formato baseado no modelo de propaganda pagam por visitas para ver o conteúdo do *site* e pelo preenchimento de formulários cadastrais ou com pesquisas de mercado, jogos de azar ou tem programas de milhagem. A abordagem do *marketing* de atenção atrai mais as companhias que tem dificuldades em passar as mensagens de seus produtos através da Internet devido à complexidade dos itens anunciados. O conceito foi criado pela empresa *CyberGold* que reúne os anunciantes interessados no *marketing* baseado em incentivos com consumidores interessados em economizar. Para facilitar as transações, a companhia desenvolveu e patenteou um sistema de *micropagamentos*.

Modelos de gratuidade

Neste formato, as empresas oferecem aos usuários serviços gratuitos como hospedagem de *sites*, acesso a Internet ou cartões de mensagens eletrônicos. Esses itens gratuitos criam um volume alto de tráfego e oportunidades para anunciar. No entanto, a viabilidade do empreendimento pode ser questionada quando receita é baseada puramente em propaganda.

Lojas de descontos

O exemplo mais notável é a *Buy.com* ao qual vende seus produtos igual ou abaixo do preço de custo, e busca fazer lucro em grande parte através de anúncios.

2.3.2.3 Modelo de infomediário

Os dados sobre os consumidores e os seus hábitos de compras são extremamente valiosos, especialmente quando a informação analisada cuidado-

samente é usada para campanhas específicas de marketing. Algumas empresas podem funcionar como infomediários coletando e vendendo informações a outros negócios. Um infomediário pode oferecer para os usuários acesso de Internet livre ou hardware grátis em troca de informação detalhada sobre a sua navegação e hábitos de compra. O modelo de infomediário também pode trabalhar na outra direção: fornecendo aos consumidores, informações úteis sobre as empresas, produtos e serviços num segmento de mercado.

Sistema de recomendação

Neste formato, o site permite aos usuários trocar informação entre si sobre a qualidade de produtos e serviços ou dos vendedores com quem eles tiveram uma experiência de compra boa ou ruim. Alguns *sites* ampliam este conceito, integrando o sistema de recomendação dentro dos *browsers* dos usuários. Os sistemas de recomendação podem levar vantagem em relação ao modelo de afiliação pelo fato do aumento de receita decorrente da venda de informações sobre os hábitos dos consumidores.

Modelo de inscrição

Esta é a forma mais básica de modelo de infomediários. Neste modelo, os sites baseados em conteúdo que são gratuitos, exigem dos usuários um registro simples. O registro permite rastrear o padrão de uso do site entre sessões permitindo gerar dados de grande valor potencial para campanhas publicitárias focadas.

2.3.2.4 Modelo mercantil

Neste caso, os atores do modelo são empresas que assumem o mesmo papel dos atacadistas e varejistas de bens e serviços tradicionais. As vendas podem ser feitas baseadas em listagem de preços ou na forma de leilão. Em

alguns casos, os bens e serviços podem somente ser comercializados na Internet e as empresas podem não ter uma loja "tradicional".

Comerciante virtual (*pure-play*)

Este formato do modelo mercantil é representado por um negócio que só opera na Internet e oferece bens tradicionais ou bens e serviços eletrônicos que só podem ser disponibilizados através da Internet. O método de venda pode ser preço de lista ou leilão. Um exemplo de um comerciante de serviço é a *Facetime*, um provedor de serviço de aplicação (*application service provider-ASP*) que oferece um sistema que interliga on-line, *websites* comerciais de suporte a clientes e vendedores.

Comerciante de catálogo

Este caso é a migração da modelo tradicional de compra por catálogo para um negócio baseado na Internet.

Bricks and Clicks (tijolos e cliques)

Este é o caso de um estabelecimento de tradicional que implementa um de canal de vendas através da Internet. Segundo Rappa (2001), este formato tem um grande potencial para apresentar conflito entre os canais reais e virtuais de venda. No entanto, a combinação dos recursos e vantagens do canal físico, com procedimentos operacionais conhecidos entre clientes, fornecedores e parceiros, com as operações em rede pode ser bastante vantajosa para a empresa. Este modelo também conhecido como "bricks-and-clicks".

Vendedor de Bits

Um comerciante que negocia estritamente produtos e serviços digitais, em sua forma mais pura, administrando vendas e distribuição através da Internet. Este é o caso da empresa *EyeWire* que comercializa basicamente imagens para designers e profissionais que trabalham com arte.

2.3.2.5 Modelo de fabricação (manufatura)

Este modelo é baseado no poder da rede em permitir que os fabricantes possam localizar os compradores diretamente e assim encurtando o canal de distribuição com eliminação de intermediários como atacadistas e varejistas. O modelo de fabricação pode estar baseado em eficiência (economias de custo que podem ou não ser repassadas aos consumidores), melhorias contínuas no atendimento ao consumidor e um entendimento melhor das preferências dos clientes. No caso de produtos perecíveis que necessitam de distribuição rápida, como flores naturais, a eliminação dos intermediários pode se tornar vantajosa. Este modelo também tem potencial para conflitos com os canais de distribuição da cadeia de fornecimento estabelecida de um fabricante.

2.3.2.6 Modelo de afiliação

Em contraste com as empresas de portais generalizados que buscam atrair um grande volume de tráfego para um site, o modelo de afiliação fornece oportunidades de compra onde quer que as pessoas possam estar utilizando a Internet. Este modelo faz isto oferecendo incentivos financeiros (na forma de uma porcentagem de receita e comissões) para sites afiliados em parceria. Os afiliados fornecem em seu site, pontos de compra através de click-throughs e *banners*. Quando um usuário clica neste *banner*, ele é encaminhado para o site do comerciante onde pode realizar a compra do item. Se a compra é efetuada, o

comerciante paga uma comissão ao afiliado.

Este é um modelo em que se paga pelo desempenho; se um afiliado não gera vendas, isto não representa nenhum custo para o comerciante. O modelo de afiliação é bem apropriado para a rede, o que explica sua popularidade.

2.3.2.7 Modelo de comunidade

A viabilidade do modelo de comunidade está baseada na lealdade do usuário (ao invés de grande volume de tráfico). Os usuários acabam por investir bastante tempo nos sites. Em alguns casos, os usuários são contribuintes regulares de conteúdo. Havendo uma grande quantidade de usuários que visitam continuamente o site surgem diversas oportunidades para anúncios, serviços de infomediação ou oportunidades para portais especializados. O modelo de comunidade também pode ser mantido com uma taxa de subscrição para um serviço *premium*.

Modelo de Contribuição Voluntária

Semelhante ao modelo de radiodifusão pública tradicional, só que neste caso o ouvinte ou visitante contribui para manutenção de uma rádio ou televisão sem fins lucrativos. Este formato do modelo de comunidade é baseado na criação de uma comunidade de usuários que apóiam o site através de doações voluntárias. Organizações sem fins lucrativos podem buscar também recursos em fundações de caridade e patrocinadores corporativos que apóiam a missão da organização.

Redes de Conhecimento

Este formato também é conhecido como sites de especialistas, fornece aos usuários uma fonte de informações baseada nas opiniões de especialistas profissionais ou da experiência de outros usuários. São sites estruturados tipicamente

como um fórum de discussão, onde as pessoas que buscam informação podem colocar perguntas e podem receber respostas (presumivelmente) de alguém com conhecimento sobre o assunto. Os especialistas podem ser contratados pelo site, de uma estrutura regular de voluntários, ou em alguns casos, simplesmente qualquer um na rede que deseja responder. Este formato também pode ser viabilizado através da cobrança de uma taxa por solicitação atendida

2.3.2.8 Modelo de subscrição

Os usuários pagam pelo acesso ao conteúdo do site. Neste caso, um conteúdo de alto valor é essencial. No entanto, pesquisas indicam que quase metade dos usuários da Internet não desejaria pagar para acessar conteúdos genéricos. Alguns negócios procuram combinar acesso e conteúdo gratuito (para atrair tráfego e receita com propaganda) com serviços e conteúdos *premium* somente para assinantes. As publicações científicas e acadêmicas se encontram nessa categoria.

2.3.2.9 Modelo de utilitários

No modelo de utilitários, o consumidor paga de acordo como o serviço utilizado. Seu sucesso depende da habilidade e capacidade da empresa em cobrar por cada byte fornecido. Devido inclusive através de micropagamentos.

Os quadros 4 e 5 sintetizam os modelos de negócios descritos nesta seção mostrando suas principais fontes de receitas com exemplos de empresas.

QUADRO 4 - SÍNTESE DOS MODELOS DE NEGÓCIOS CLASSIFICADOS POR RAPP (2001)

TIPO DE MODELO	FORMAS	PRINCIPAL FONTE DE LUCRO
Modelo de corretagem	Realização de compra/venda	Taxa dos compradores e/ou vendedores sobre cada venda realizada
	Troca de mercado	Taxa dos compradores e dos vendedores sobre cada venda realizada
	Comprador - agregador	Taxa dos vendedores sobre cada venda realizada
	Comunidades de negócios	Cobrança de mensalidade dos vendedores ou dos compradores. Cobrança de uma taxa sobre as vendas realizadas dos compradores ou vendedores Fornecimento de soluções tecnológicas e de suporte à criação de marketplaces.
	Distribuidor	Cobrança de mensalidades dos compradores e vendedores Taxa dos compradores e vendedores por cada transação realizada
	Shoppings virtuais	Cobrança de uma taxa dos vendedores sobre cada venda realizada
	Metamediário	Cobrança de taxa para criação (<i>set-up</i>) da loja Cobrança dos vendedores de mensalidade Cobrança de uma taxa dos vendedores sobre cada venda realizada
	Leiloeiro	Cobrança de uma taxa dos vendedores sobre cada venda realizada
	Leilão reverso	Cobrança de uma taxa dos compradores ou vendedores sobre cada venda realizada
	Classificados	Cobrança de um valor que vai depender do tamanho e do tempo de exposição do anúncio
	Agentes de busca	Propaganda
	Corretores de recompensas	Cobrança de um percentual ou taxa fixa da recompensa de cada item encontrado

Fonte: Elaboração a partir de Rappa (2001)

QUADRO 5 - SÍNTESE DOS MODELOS DE NEGÓCIOS CLASSIFICADOS POR RAPP (2001) (CONTINUAÇÃO DO QUADRO 4)

TIPO DE MODELO	FORMAS	PRINCIPAL FONTE DE RECEITA
Modelo de propaganda	Portal generalizado	Propaganda Shopping Virtual Afiliações
	Portal personalizado	Propaganda Shopping Virtual Afiliações
	Portal especializado	Propaganda Shopping Virtual Afiliações
	Marketing de incentivos e atenção	Propaganda Shopping Virtual Afiliações
	Modelos de gratuidade	Propaganda Shopping Virtual Afiliações
	Lojas de descontos	Propaganda Shopping Virtual Afiliações
Modelo de infomediário	Sistemas de recomendação	Propaganda Afiliações
	Modelo de inscrição	Propaganda Venda de informações sobre os hábitos de consumos dos usuários Relatórios e Pesquisas
Modelo mercantil	Comerciante virtual	Shopping Virtual Afiliações Propaganda
	Comerciante de catálogo	Shopping Virtual Afiliações
	"Bricks and Clicks"	Shopping Virtual Afiliações
	Vendedor de bits	Shopping Virtual
Modelo de manufatura		Shopping Virtual
Modelo de afiliação		Comissões sobre vendas realizadas
Modelo de comunidade	Contribuição voluntária	Doações
	Redes de conhecimento	Propaganda Taxa por cada questão respondida (consultoria) Comissões do vendedor de informações
Modelo de Subscrição		Cobrança de mensalidade
Modelo de utilitário		Cobrança de uma taxa por serviço utilizado

Fonte: Elaboração baseada em Rappa (2001)

2.3.3 Modelo de Timmers

2.3.3.1 Tipologia de modelos de negócios eletrônicos

Timmers (1999) observou a existência de onze modelos de negócios; lojas eletrônicas, licitações eletrônicas, shopping eletrônicos, leilões eletrônicos, comunidades virtuais, plataformas colaborativas, mercados terceirizados, integradores da cadeia de valor, fornecedores de serviços para cadeia de valor, corretagem de informações e Serviços de certificação, autenticação e cartórios eletrônicos.

A seguir, serão descritos as principais características dos modelos de negócios, com a representação conceitual sugerida por Timmers (1999).

Lojas eletrônicas (*E-shops*)

As lojas eletrônicas não são meramente o *marketing* de uma loja ou empresa através da Internet (figura 6). Em uma primeira instância, isto é feito para promover os produtos e serviços de uma empresa. Timmers (1999) considera este modelo de negócios como a forma básica de presença de uma empresa na Internet. A empresa adiciona a esse modelo básico, a possibilidade de realizar um pedido (seleção, escolha, ordem de compra e entrega) e efetuar o pagamento deste através da Internet (transferência eletrônica de fundos ou cartão de crédito) ou não (boleto bancário ou depósito em conta). Esta atividade é vinculada com os canais tradicionais de *marketing* da empresa.

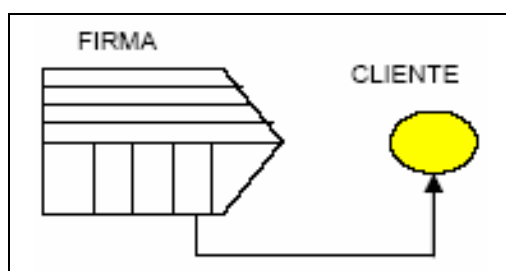


FIGURA 6 - LOJA ELETRÔNICA

Fonte: Elaboração a partir de Timmers (1999)

Licitações eletrônicas (*E-procurement*)

Procurement é o termo que descreve o processo de compra de bens e serviços de acordo com um conjunto preciso de procedimentos estabelecidos para obter o melhor valor pelo dinheiro gasto (figura 7). A forma eletrônica desse procedimento está sendo cada vez utilizada pelo governo, empresas públicas e privadas. Os benefícios para os compradores surgem da possibilidade de melhor escolha dos fornecedores. Com isso é possível obter preços menores, melhor qualidade dos produtos e serviços adquiridos e redução dos custos do processo de obtenção desses produtos e serviços (TIMMERS, 1999).

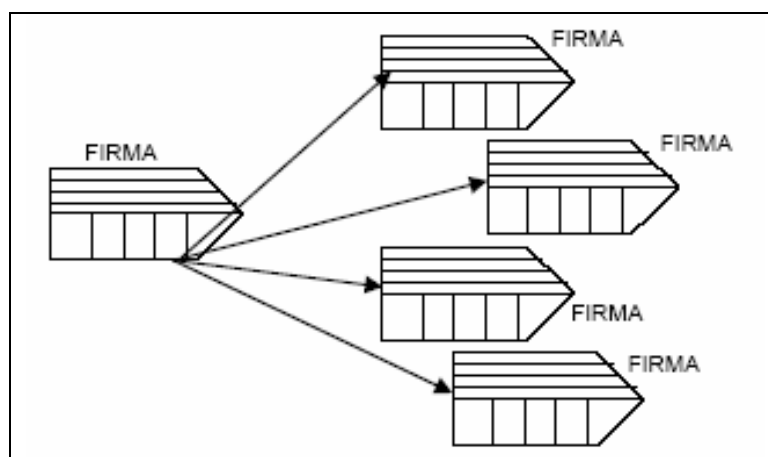


FIGURA 7 - LICITAÇÕES ELETRÔNICAS

Fonte: Elaboração a partir de Timmers (1999)

No processo de negociação e contratação eletrônica, a possibilidade do trabalho colaborativo à distância na especificação dos produtos e serviços a serem adquiridos permite a redução de tempo e custos para as pessoas responsáveis por esses procedimentos dentro das empresas (TIMMERS, 1999).

Os benefícios para os fornecedores residem no aumento das oportunidades de fornecimento, possibilidade de alcançar uma escala global, menores custos para submissão de propostas e possibilidade de incluir pequenas empresas no processo de apresentação de propostas através de um processo colaborativo. A principal fonte de receitas está na redução de custos decorrente de uma melhor eficiência do processo (TIMMERS, 1999).

Shoppings eletrônicos (*E-malls*)

Um shopping eletrônico, na sua forma básica, é um conjunto lojas eletrônicas (e-shops) normalmente abrigadas sobre uma marca bem conhecida (figura 8). Quando estes shoppings são especializados num determinado segmento de mercado, como por exemplo na criação de mercado para setores industriais específicos (químico, têxtil ou construção), os shoppings eletrônicos podem adicionar valor acrescentando alguns elementos dos modelos de comunidades virtuais como FAQ e fóruns de discussão abertos (TIMMERS, 1999)

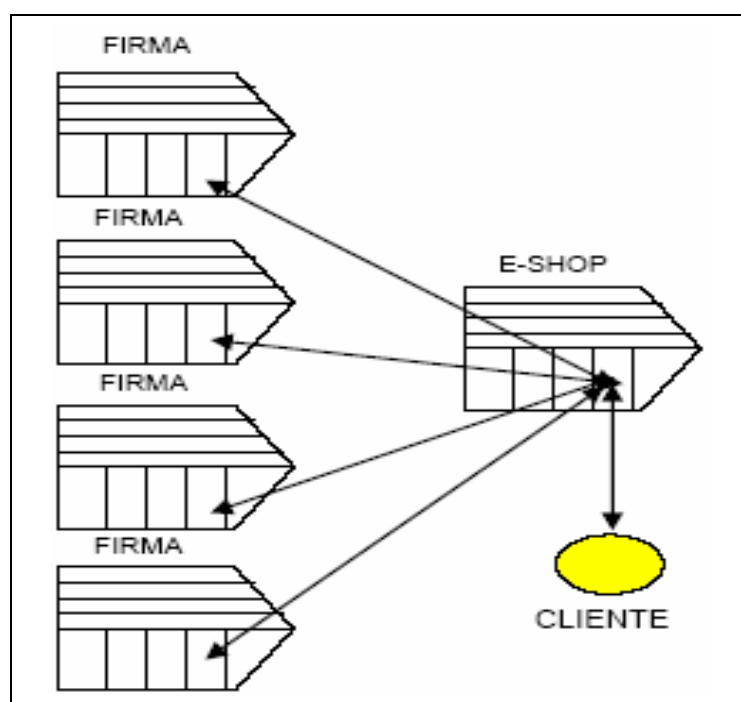


FIGURA 8 - SHOPPING ELETRÔNICO

Fonte: Elaboração a partir de TIMMERS (1999)

O operador do shopping eletrônico pode oferecer alguns serviços enriqueçam o site e conseqüentemente promovam as vendas, como suporte tecnológico (sistema de pagamento seguro a todas as lojas) e propaganda para reforçar a marca do shopping. Os benefícios para as lojas eletrônicas que são afiliadas ao shopping são os menores custos e a diminuição da complexidade em se estabelecer na Internet. Isto acontece devido às facilidades tecnológicas e

operacionais da hospedagem oferecidas pelo operador do *mall* como os sistemas de pagamento seguro, cobrança e entrega de produtos (TIMMERS, 1999).

Para os consumidores, os benefícios, além dos descritos acima, (sistemas de pagamentos seguro, cobrança e entrega de produtos) são, a facilidade de navegação e conveniência por estar utilizando uma interface comum, além da confiança esperada na marca do operador do shopping eletrônico. As receitas provem da cobrança de uma taxa de adesão, onde podem estar ou não inclusos os custos de montagem e manutenção da loja, propaganda e cobrança de uma comissão por transação efetuada (TIMMERS, 1999).

Leilões eletrônicos (*e-auctions*)

Os leilões eletrônicos oferecem uma implementação eletrônica do mecanismo de lances existente nos leilões tradicionais (figura 9), além de outras facilidades, como a apresentação multimídia dos produtos ofertados. (TIMMERS, 1999)

Os sites de leilões também oferecerem benefícios aos participantes do processo de leilão eletrônico, através da integração dos processos de negócios como cobrança, entrega dos bens negociados, seguros e autenticação das mercadorias transacionadas. As fontes de receita para um leiloeiro estão na venda da plataforma tecnológica, cobrança de taxas por transação efetivada, comissões sobre os serviços adicionais e propaganda. Os benefícios para vendedores e compradores são o aumento da eficiência e na economia de tempo porque não existe necessidade de transporte físico da mercadoria até o momento em que o acordo seja realizado, além da possibilidade de escala global do negócio. (TIMMERS, 1999).

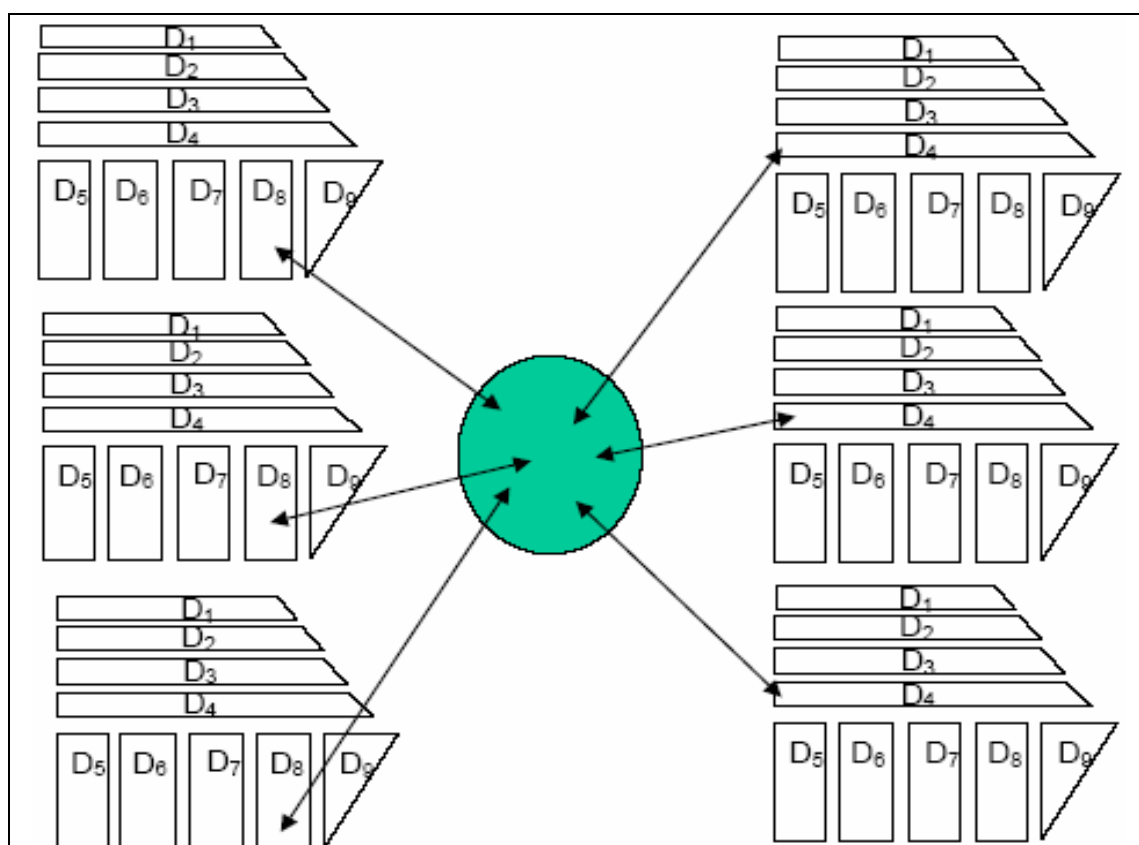


FIGURA 9 – LEILÕES ELETRÔNICOS

Fonte: Elaboração a partir de Timmers (1999)

Comunidades Virtuais

Segundo Timmers (1999), o valor gerado pelas comunidades está nos seus membros (consumidores ou parceiros) que adicionam suas informações num ambiente configurado e/ou administrado pela companhia que opera a comunidade. A cobrança de mensalidades e propaganda são as bases de receitas para esse modelo. Uma comunidade virtual pode servir com um elemento adicional a outras operações de marketing, com a finalidade de construir lealdade e fidelidade, além de apoiar os serviços de atendimento ao consumidor. (figura 10).

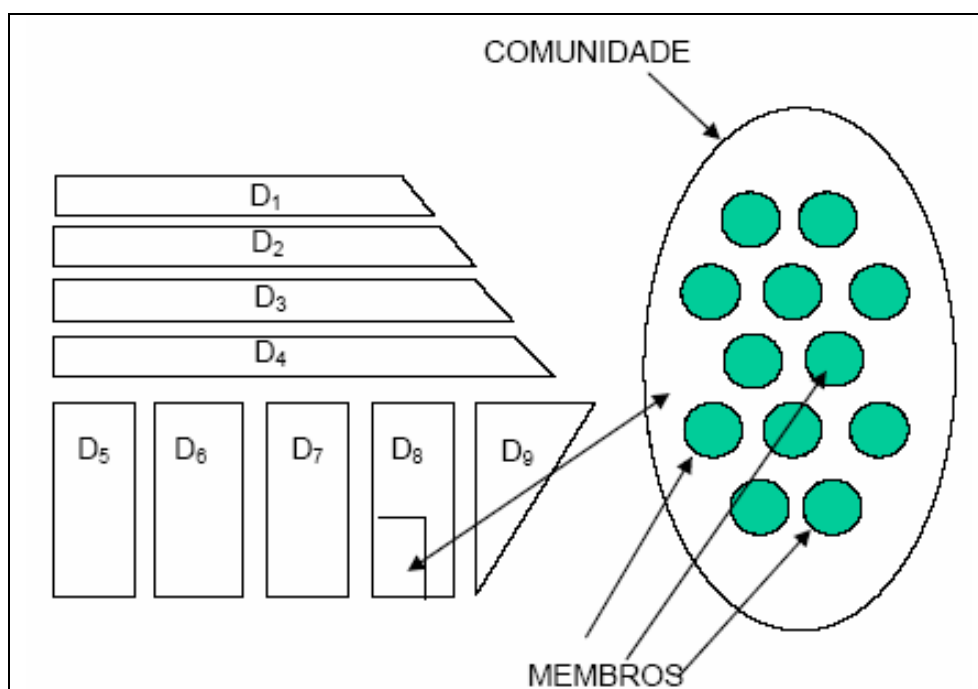


FIGURA 10 - COMUNIDADES VIRTUAIS COMO APOIO ÀS ESTRATÉGIAS DE MARKETING
 Fonte: Elaboração a partir de Timmers (1999)

Plataformas Colaborativas

As plataformas colaborativas fornecem um conjunto de ferramentas e um ambiente de compartilhamento de informações com a finalidade de permitir a colaboração entre empresas. (figura 11) Este processo pode ser focado em funções específicas como design colaborativo ou suporte a times de projetos, no caso de uma equipe de consultores ou a equipes de remotas de vendas. As oportunidades de negócios e fontes de receita na venda das aplicativos e softwares que configuram a plataforma e no gerenciamento e manutenção da mesma (TIMMERS, 1999).

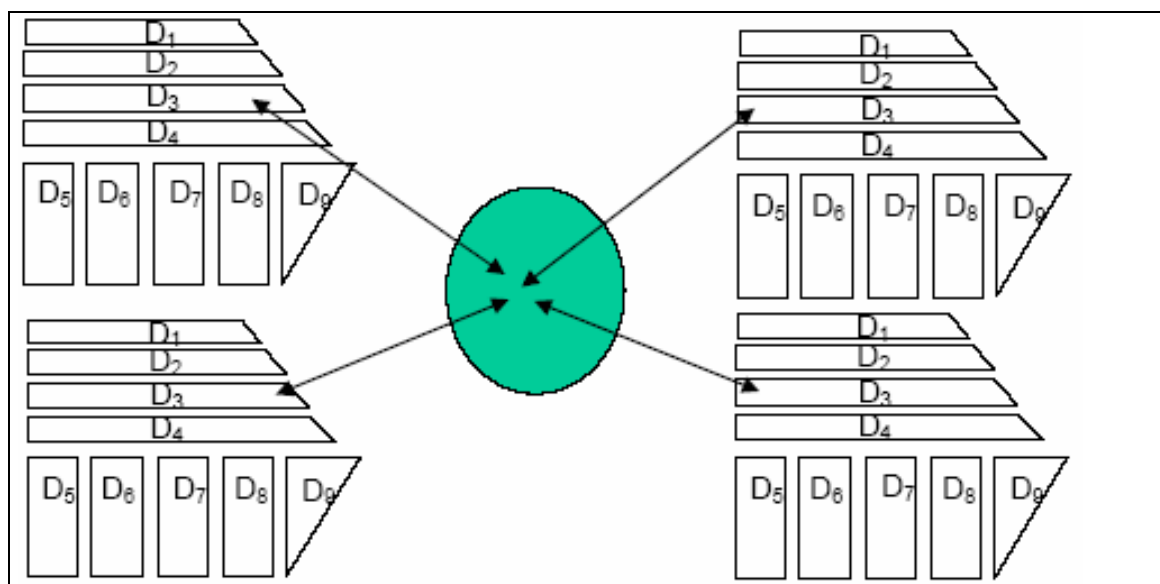


FIGURA 11 - PLATAFORMA COLABORATIVA PARA O DESENVOLVIMENTO TECNOLÓGICO ENTRE EMPRESAS

Fonte: Elaboração a partir de Timmers (1999)

Mercados Terceirizados (*Third-party marketplaces*)

Timmers (1999) identifica este modelo como adequado para empresas que desejam deixar suas operações de marketing na Internet para terceiros (figura 12). Para as empresas participantes, os mercados terceirizados, representam um canal adicional (*online*) em relação aos canais existentes. Estes mercados oferecem uma interface de usuário comum a todas as empresas participantes que listam seus produtos. Muitos dos itens adicionais necessários à efetivação das transações como pagamentos, logística, pedidos e implementação de transações seguras são fornecidos pelo *marketplace*. As receitas são geradas através da cobrança de taxas de adesão, manutenção, mensalidades e comissões por transações efetivadas.

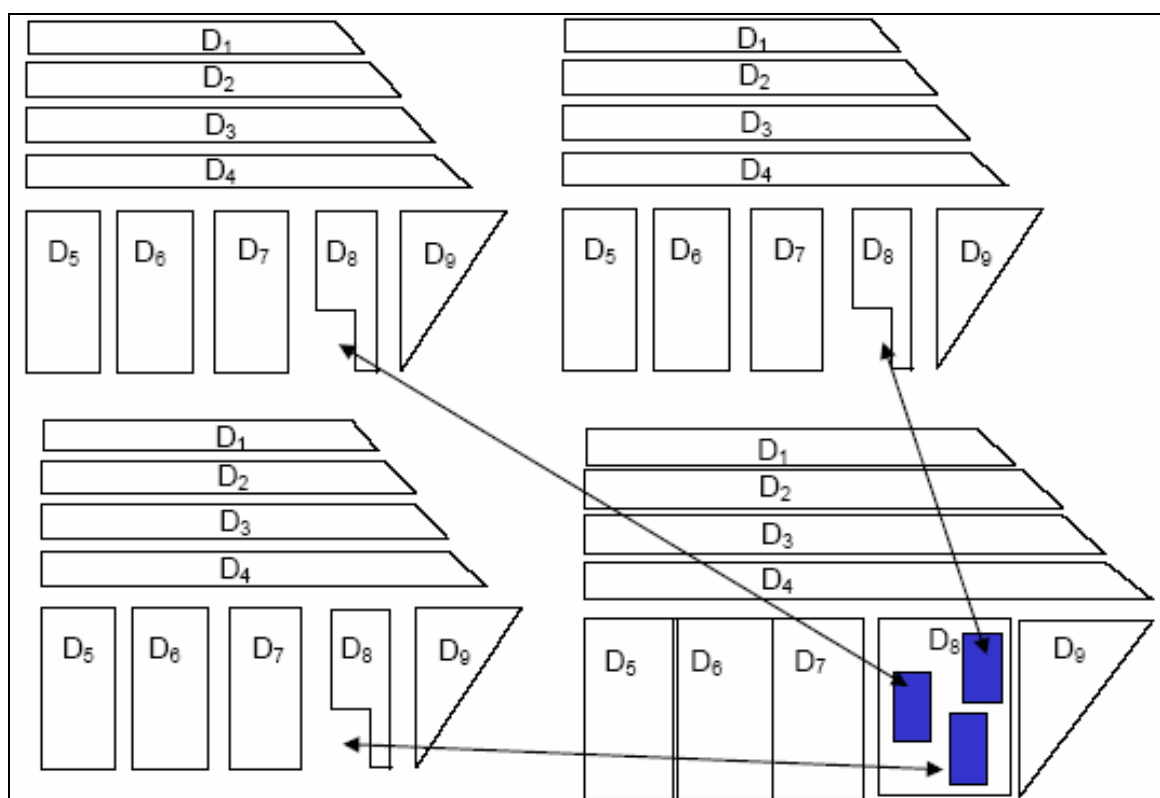


FIGURA 12 - MERCADOS TERCEIRIZADOS
 Fonte: Elaboração a partir de Timmers (1999)

Integradores de atividades da cadeia de valor (*Value-chain integrator*)

A atividade principal das empresas que aplicam este modelo de negócio é a integração de etapas distintas da cadeia de valor (figura 13). Os integradores reúnem os fluxos de informação entre estas etapas e posteriormente adicionam valor. As receitas vem forma de taxas de consultoria ou possivelmente comissões sobre as transações efetivadas (TIMMERS, 1999).

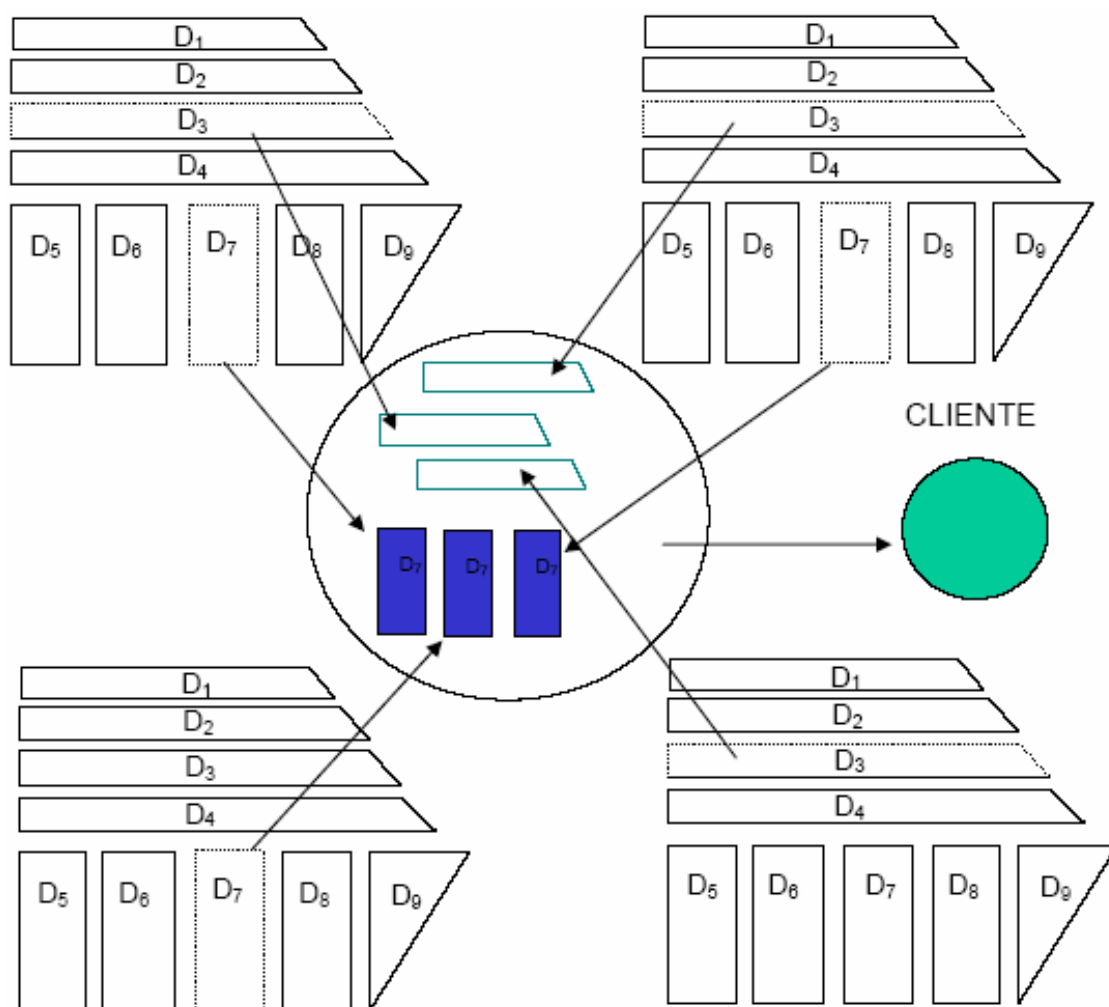


FIGURA 13 - INTEGRADORES DE ATIVIDADES DE CADEIA DE VALOR

Fonte: Elaboração a partir de Timmers (1999)

Fornecedores de serviços para cadeia de valor (*Value-chain service provider*)

Segundo Timmers (1999), neste modelo, as empresas se especializam numa função específica da cadeia de valor, como por exemplo, pagamentos eletrônicos ou logística, com a intenção de construir uma vantagem competitiva distintiva (figura 14).

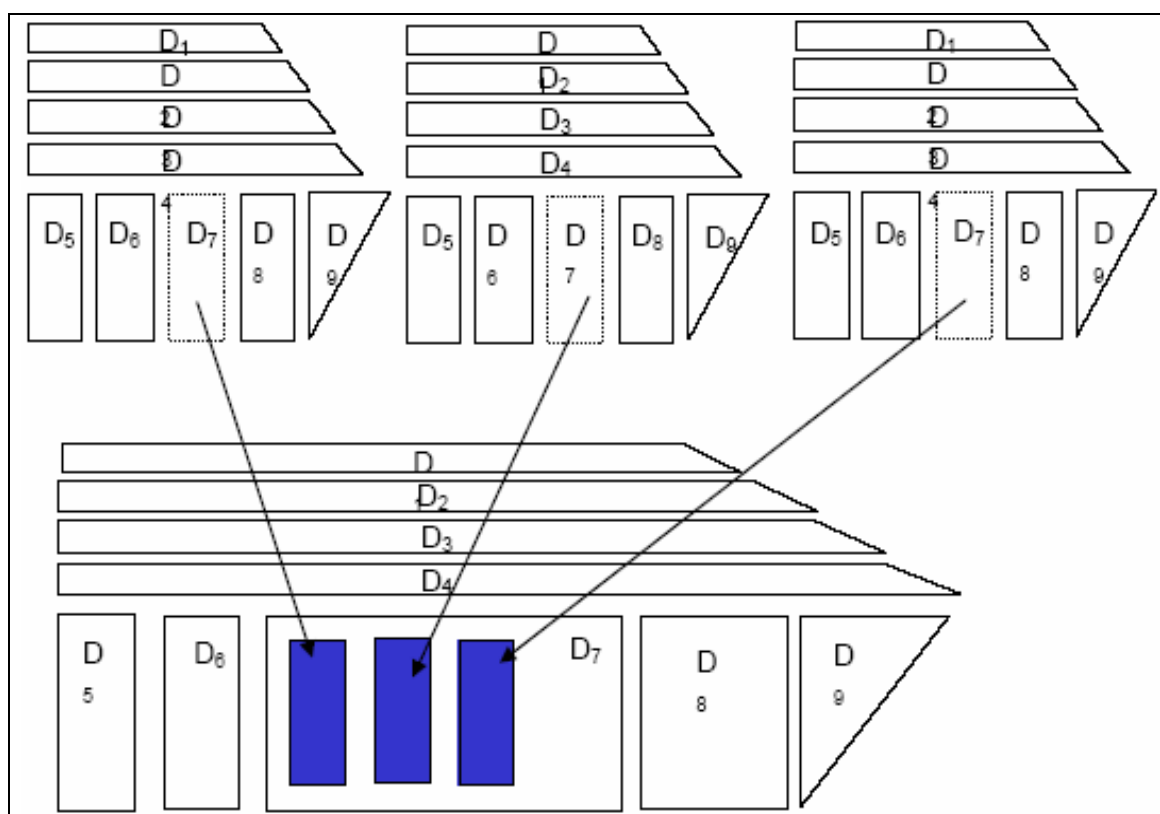


FIGURA 14 - FORNECEDORES DE SERVIÇOS PARA CADEIA DE VALOR

Fonte: Elaboração a partir de Timmers (1999)

Corretagem de informações (*Information Brokerage*)

Segundo Timmers (1999), existe um espectro de novos serviços de informação que estão emergindo, com a finalidade de adicionar valor a enorme quantidade de dados disponíveis dentro das redes abertas ou das operações integradas de negócios (figura 15). Tais serviços podem ser à busca de informação através de máquinas de busca, identificações de perfis dos consumidores, oportunidades de corretagem e assessoria em investimentos. A receita desses serviços de informação e consultoria pode ser obtida através da cobrança de subscrições ou na base de pagamento pelo uso ou até mesmo através de publicidade.

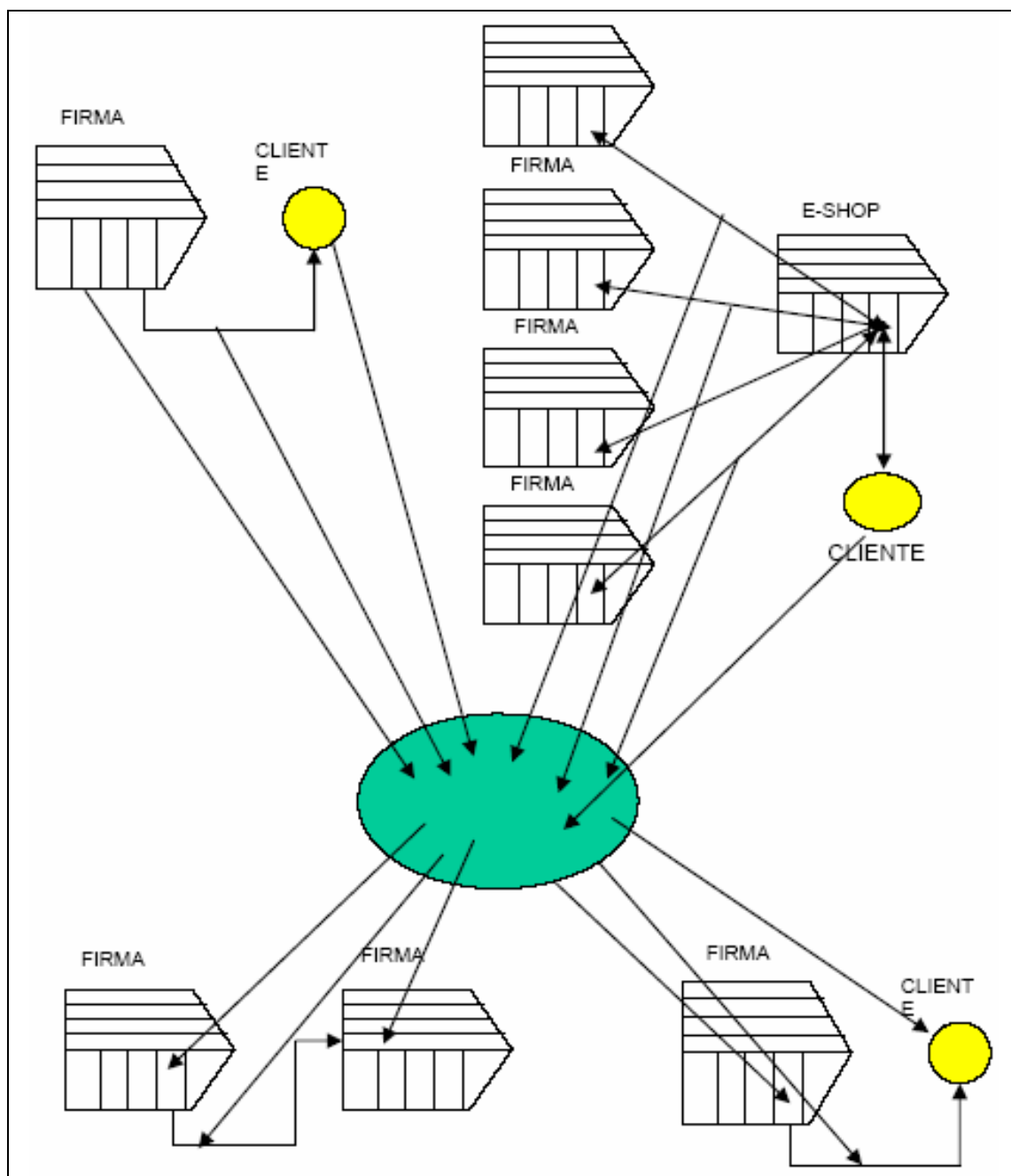


FIGURA 15 - CORRETAGEM DE INFORMAÇÕES

Fonte: Elaboração a partir de TIMMERS (1999)

Serviços de certificação, autenticação e cartórios eletrônicos (*Trust services*)

Uma categoria especial dos serviços de corretagem de informações reside nas empresas de certificação eletrônica das informações. Essas empresas funcionam como uma espécie de cartório eletrônico que garante a veracidade procurando adicionar confiança e segurança nos serviços oferecidos pelas empresas.

2.3.3.1 Classificação dos modelos

Para classificar de forma qualitativa os modelos observados, Timmers (1999) construí um gráfico com duas dimensões (figura 16). A primeira dimensão a ser avaliada nos modelos de negócios é o grau de inovação. Neste caso, está se medindo se os modelos representam, essencialmente, uma versão eletrônica de uma forma tradicional de realizar negócios ou se representam uma forma mais inovadora de realizar os negócios. Essa inovação é representada ou pela externalização através da Internet de funções que eram realizadas dentro de uma empresa ou se as empresas estão oferecendo funções que não realizadas antes (TIMMERS, 1999).

A segunda dimensão procura avaliar a integração funcional através da Internet das operações realizadas pela empresa. Esta dimensão vai desde modelos de negócios que realizam funções única, como por exemplo, as lojas eletrônicas que somente realizam as operações de marketing e vendas através da Internet, até as empresas que são plenamente que integram plenamente suas atividades através da Internet, como os integradores de cadeia de valor (TIMMERS, 1999).

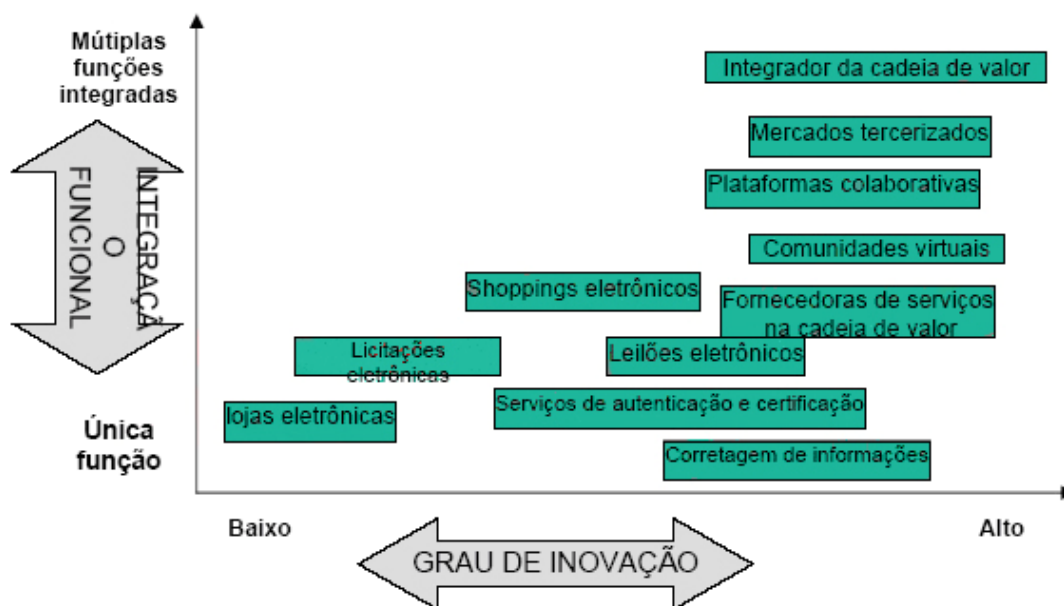


FIGURA 16 - CLASSIFICAÇÃO DOS MODELOS DE NEGÓCIOS PARA INTERNET
 Fonte: Adaptado de Timmers (1999)

2.3.4 Modelo de Linder e Cantrell

2.3.4.1 Introdução

A diversidade de modelos de negócios operacionais, fatores de escolha e decisões a serem tomadas, torna difícil e complexa tarefa de desenvolvimento de um modelo adequado para uma empresa. (LINDER; CANTRELL, 2000).

Mesmo com a diversidade de escolhas, é possível categorizar os modelos de negócios operacionais com base em duas dimensões principais, uma central ao modelo que é o tipo de atividade que gera lucros para a empresa e outra dimensão é a sua posição relativa entre preço e valor (LINDER; CANTRELL, 2000).

Em termos de sua atividade principal, um modelo de negócios pode ser do tipo de fornecimento, onde a empresa ganha dinheiro através da venda de bens e serviços. Ou pode ser um canal onde obtêm seus lucros através do gerenciamento de serviços aos consumidores que alavancam a ofertas de produtos e serviços disponibilizados pelos fornecedores. Isto pode incluir técnicas

de vendas altamente efetivas, experiências de compra convenientes ou aconselhamento sobre produtos ou serviços. No modelo de intermediário, a empresa junta compradores e vendedores e cria espaços de mercado (LINDER; CANTRELL, 2000).

A posição do modelo de negócios na relação entre preço e valor vai desde ofertas que oferecem um alto valor, o que significaria a cobrança de um preço-prêmio em produtos e serviços inovadores (posicionamento por diferenciação) até um preço baixo que é representado por produto padronizados (posicionamento por custo). No meio termo, se situam modelos que focam em distinguir em valores de uso dos produtos e serviços como por exemplo qualidade, confiabilidade, conveniência e facilidade de uso.

Linder e Cantrell (2000) classificam 34 modelos de negócios agrupados em 8 categorias:

- modelos de preço (price models);
- modelos de conveniência (convenience models);
- modelos de diferenciação de commodities (commodity-plus models);
- modelos de experiência (experience models);
- modelos de canal (channel models);
- modelos de intermediários (intermediary models);
- modelos de confiança (trust models) e
- modelos de inovação (innovation models).

2.3.4.2 Modelos baseados em preço

Clube de compras (*buying club*)

O objetivo das empresas que atuam neste modelo é reunir o maior número possível de compradores com preços atrativos para usar o volume de compras como forma de obter grandes descontos. A contenção de custos, serviços

simples e logística eficiente mantém os custos administrativos baixos.

Lojas de departamentos com preços baixos

Usar o preço baixo e a conveniência de uma grande seleção de produtos para atrair os compradores e então converter o volume vendido em descontos dos fornecedores. É necessário manter os serviços extras no mínimo, mas a entrega dos produtos deve ser rápida para que o giro das vendas seja rápido e gere caixa.

Abaixo do preço guarda-chuva

Oferecer um produto/serviço abaixo do preço do líder de mercado e utilização do marketing para convencer os consumidores que está sendo oferecido algo equivalente.

Pago com propaganda

Oferta de produtos, serviços, descontos ou dinheiro para que os consumidores vejam propagandas.

Modelo Gillette

As empresas vendem produtos e equipamentos básicos abaixo do preço e obtêm a lucratividade com a venda dos itens necessários à utilização do equipamento.

2.3.3.3 Modelos baseados em conveniência

Loja de conveniência

Utiliza uma grande seleção de produtos com acesso facilitado aos pontos de venda para atrair compradores ocupados e sem tempo. Estes irão pagar um preço premium pela conveniência.

Satisfação Imediata

A empresa concede crédito rapidamente para a compra de produtos e serviços para consumidores que não tem condições de pagá-los imediatamente. A empresa ganha dinheiro através das altas taxas de juro cobradas.

Oferta Completa

A empresa empacota um conjunto de bens e serviços de qualidade e oferece como um único produto ou serviço que compete com aqueles oferecidos separadamente pelas melhores marcas do mercado.

2.3.4.4 Modelos de diferenciação de commodities

- Commodity de preço baixo confiável
- Atração de consumidores com bons preços e serviços confiáveis.
- Commodity de operação confiável

Neste modelo os consumidores pagam um pequeno adicional para ter serviços extremamente confiáveis e pontuais. Neste caso a escala de operação mantém as margens de lucro.

Commodity de marca confiável

Através de uma estratégia de marketing que enfatiza a confiabilidade na

marca é possível cobrar um adicional sobre o preço de mercado. Neste caso é necessário estabelecer uma ampla distribuição dos produtos e maximizar os ganhos de escala.

Commodity de customização de massa

Neste modelo, a empresa oferece ao consumidor uma ampla possibilidade de configuração do produto, com preços competitivos, entrega rápida e uma experiência de compra conveniente e segura.

Commodity com serviço premium

Neste modelo, as empresas recebem um preço premium pelos serviços através de um atendimento ao consumidor de altíssima qualidade. Neste caso, o controle dos custos e escala de operação é crítica para manutenção da lucratividade.

2.3.4.5 Modelos de experiência

Venda de experiências

As empresas deste modelo vendem produtos sem distinção de funcionalidade em relação aos seus concorrentes através de uma equipe de vendas agressiva e motivada por uma estrutura de comissões vantajosa.

Experience Destination

As empresas procuram através de produtos e serviços bem projetados de alta qualidade e com design sofisticado criar experiências que atraiam e impressionam os clientes. Uma equipe bem treinada, a entrega dos serviços, a seleção e qualidade dos produtos e serviços oferecidos são mais importantes que os custos.

Marcas Fashion

As empresas deste modelo cobram preços premium por produtos competitivos apoiados por campanhas de marketing que reforçam as características especiais da marca. A manufatura terceirizada mas com um alto controle de qualidade é fundamental para reduzir a intensidade dos ativos e consequentemente reduzir custos.

2.3.4.6 Modelos de canal

Maximização do canal

Neste modelo, as empresas procuram alavancar o conteúdo de alta qualidade produzido, através de todos os canais possíveis para maximizar as receitas de propaganda, subscrições, assinaturas, *merchandizing* e sindicalizações.

Venda casada

As empresas procuram atrair os consumidores com uma seleção completa e com disponibilidade imediata de produtos, acessórios e consultoria em uma determinada categoria com bons preços.

Venda de qualidade

As empresas procuram atrair os consumidores com produtos de alta qualidade ou difíceis de encontrar no mercado por preços premium. Um excelente oferecido serviço ao consumidor.

Revenda que adiciona valor

A empresa vende um conjunto amplo de produtos para um mercado focado, adicionando valor em produtos e serviços complementares. A atração dos clientes é feita através de vendedores bem treinados, disponibilidade dos produtos, serviço eficiente e preços promocionais. As margens de lucro são mantidas através de uma eficiente logística e do gerenciamento da cadeia de fornecimento.

2.3.4.7 Modelos de intermediários

Agregação de mercado

Neste modelo a empresa usa os serviços e o conteúdo atraente e amplo de seu site para direcionar a atenção da audiência com finalidade de converter esta atenção em publicidade e receitas através comissão sobre a venda de produtos de outras empresas.

Agregação de mercados

Neste modelo, a empresa usa produtos, serviços e o conteúdo atraente para direcionar a atenção de um ou mais públicos complementares em mercados específicos, como por exemplo médicos e pacientes.

Criador de mercados abertos

As empresas estabelecem um ambiente para criação de mercado abertos. A receita se baseia nas cobranças de taxas sobre cada transação realizada.

Criador de mercados exclusivos

Neste modelo é necessário reunir um público específico, focado e altamente qualificado. A receita é obtida através da cobrança da taxas de transação, taxas de adesão e serviços adicionais.

Serviços de apoio a transações e intermediação de trocas

A empresa fornece a serviços de coordenação remota, através de um software instalado em um ASP, de todas as partes envolvidas em uma transação. Torna estes mercados mais transparentes e fornece uma posição em tempo real dos recursos das empresas envolvidas.

2.3.4.8 Modelos de confiança

Operações confiáveis

Neste modelo, os consumidores pagam um preço prêmio pela necessidade de operações confiáveis. Uma grande experiência, escala, eficiência, tolerância-zero para falhas nos processos mantêm a confiança e conseqüentemente as margens de lucratividade da empresa fornecedora do produto ou serviço.

Soluções confiáveis

Os clientes para um preço prêmio para serviços importantes que fornecem soluções completas. As empresas utilizam de sua experiência, conhecimento e alianças para formatar propostas e configurar produtos e serviços tem como base suas principais competências.

Consultorias confiáveis

Consumidores pagam um preço prêmio por respostas confiáveis.

Liderança de produto confiável

As empresas desenvolvem arquiteturas de duração prolongada para plataformas de produtos, de forma que os produtos criados não sejam disruptivos entre si e forcem o usuário a consumir continuamente melhorias incrementais. O ganho dessas empresas é obtido através de *upgrades* dos produtos, serviços adicionais e assistência técnica. A manutenção de relacionamento de longo prazo com os clientes e a retenção de talentos em pesquisa e desenvolvimento é fundamental para manter as margens de lucratividade.

Padrão de facto

As empresas deste modelo, desenvolvem produtos com tecnologias proprietárias que tem alto grau de funcionalidade. Elas procuram licenciar os produtos para o maior numero possível de participantes da indústria de forma a estabelecê-los como o design dominante. A lucratividade é alcançada pela maximização combinada entre vendas e *royalties*.

Liderança de serviço confiável

As empresas devem alavancar o máximo de recursos possíveis através da excelência dos serviços prestados.

2.3.4.9 Modelos de inovação

Produtos incomparáveis

Neste modelo, as empresas investem em sua capacidade de P&D para desenvolver e explorar tecnologias proprietárias com a finalidade de oferecer produtos únicos que geram altas margens de lucro. Neste caso é importante maximizar o uso dos produtos em muitos mercados.

Serviços incomparáveis

Neste modelo, as empresas utilizam um processo agressivo de identificação de oportunidades para vender serviços únicos e obter margens elevadas. A empresa retira do mercado uma linha de serviços quando esta se torna comum no mercado e a competição ocorre por preços mais baixos.

Monopólio temporário em um novo mercado

Neste modelo, a empresa combina o investimento em novos produtos e serviços com o processo de criação de novos mercados com finalidade de obter um monopólio temporário. A empresa se consolida no mercado através de uma distribuição ampla e eficiente e mantém as margens através de uma cuidadosa estratégia de preços e da eficiência operacional para reduzir custos.

Linder e Cantrell (2000) afirmam que a classificação dos modelos de negócios das empresas identifica a posição destas em determinado período de tempo, tendo portanto um caráter estático. Apesar disso algumas observações e conclusões podem ser feitas:

- Em nenhum setor específico existe um único modelo de negócio que garanta lucratividade e a manutenção da vantagem competitiva.
- Os modelos de negócios mais interessantes são aqueles criados a

partir dos elementos de duas ou mais categorias

- Muito dos chamados modelos de negócios para empresas de comércio eletrônico, são melhoramentos de modelos de negócios implementados por empresas tradicionais.
- Proposições de valor interligadas (conjunto de proposições de valor que tem a possibilidade de alavancar os múltiplos aspectos do relacionamento com os clientes com a finalidade de ampliar o valor oferecido ao consumidor) que prometem criar vantagens competitivas duradouras são mais fáceis de serem construídas através da Internet.

2.4 ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

2.4.1 A Globalização Econômica

A questão da internacionalização de empresas na contemporaneidade vem sendo o tema de muitas disputas e estudos. As empresas se expandem ao exterior, nas suas variadas modalidades, com o intuito de conquistar fatias de mercados ainda inexplorados, empregarem oportunidades e garantir sua sobrevivência, em último interesse. Em resultado desta orientação para o mercado internacional cada vez mais intensa, o fluxo de produtos acabados, capital, serviços e pessoal, entre grande parte dos países do mundo, têm crescido de forma acelerada. A necessidade de se conhecer melhor estas operações, com o intuito de orientar a estratégia empresarial, tem conduzido os pesquisadores à formulação de modelos que sintetizem e integrem as principais variáveis presentes no ambiente internacional, tanto do ponto de vista nacional, como o trabalho de Porter (1993), como do ponto de vista da empresa individual, como apresentado por Kotabe (1992). O trabalho de Porter propõe a análise do ambiente internacional das empresas a partir da vantagem competitiva que as nações desenvolvem em determinados setores econômicos. Kotabe analisa como as empresas multinacionais atuais gerenciam as interfaces de Pesquisa e Desenvolvimento,

Manufatura e *Marketing* em uma base global de operações. Enfatiza, ainda, que as interações entre estes elementos na cadeia de valor da empresa, são as bases para a elaboração da estratégia global, denominada também como *global sourcing*.

De acordo a uma pesquisa da Fundação Cabral, a "Internacionalização é o processo de obtenção de parte ou totalidade do faturamento a partir de operações internacionais, seja por meio de exportação, licenciamento, alianças estratégicas, aquisição de empresas em outros países ou construção de subsidiárias próprias."

Nos últimos anos, no entanto, muito tem se falado a respeito da globalização das atividades empresariais (BELLI, 1991), a qual seria uma estratégia de grandes companhias de estabelecerem atividades em variados pontos do mundo, com uma gestão coordenada pela matriz que aproveita de forma diferenciada as vantagens econômicas presentes em cada nação ou mercado (BARTLETT; GOSHALL, 1992). Desta forma, objetiva aperfeiçoar as operações da companhia como um todo e não de forma particular. Existem evidências do incremento do número de filiais estabelecidas em outros países, sob a forma de fábricas, filiais comerciais, *joint-ventures*, etc., o que sinaliza no sentido de uma integração cada vez maior das economias existentes. Furtado (1993) também coloca que as empresas transnacionais, com seu poder financeiro e tecnológico, prosseguirão na realocação mundial das atividades produtivas, provocada pelo impacto das novas tecnologias de comunicação e de tratamento da informação.

O processo de globalização comercial passou a ser muito freqüente e importante nos últimos anos. No entanto, a identificação precisa do fenômeno é algo que continua a demandar esforço de conceituação (BAUMANN, 1996). Segundo este autor, a caracterização dos elementos que constituem a globalização comercial pode ser feita sob diversas óticas, uma vez que o processo de globalização afeta diversos aspectos das relações sociais. A primeira ótica é de uma perspectiva puramente financeira, um maior nível de globalização corresponde a um maior volume de recursos transacionados, a um aumento da velocidade de circulação dos recursos, e a interação desses dois assuntos prévios sobre as diversas economias.

A segunda ótica parte de uma perspectiva comercial, a globalização se traduz em uma semelhança cada vez maior das estruturas de demanda, e na crescente homogeneidade da estrutura de oferta nos diversos países. Isso possibilita a apropriação de ganhos de escala, a uniformização de técnicas produtivas e administrativas e a redução do ciclo do produto, ao mesmo tempo em que muda o eixo focal da competição, de concorrência em termos de produtos para competição em tecnologia de processos (BAUMANN, 1996). Esta ótica comercial é o principal foco utilizado nesta dissertação.

A terceira ótica vem do ponto de vista produtivo, aonde se verifica uma convergência das características do processo produtivo nas diversas economias, sendo utilizadas técnicas produtivas e estratégias administrativas semelhantes. Porém, não existe consenso em relação aos efeitos da globalização sobre a estrutura produtiva. Uns defendem que a globalização estimula a consolidação de oligopólios em termos mundiais, ao passo que as evidências disponíveis questionam esta tendência à concentração por empresa (BAUMANN, 1996).

De uma perspectiva institucional aparece a quarta ótica, aonde o processo de globalização leva às semelhanças crescentes em relação à configuração dos diversos sistemas nacionais e a uma convergência dos requisitos de regulação em diversas áreas, levando a uma maior homogeneidade entre países.

Finalmente, a última ótica vem de uma perspectiva econômica, a globalização ocasiona perda de diversos atributos de soberania econômica e política por parte de um número crescente de países, tanto economias em desenvolvimento como de países desenvolvidos. As magnitudes das transações são de tal dimensão que instrumentos convencionais de política econômica se tornam inócuos.

Em virtude destes vários significados que o fenômeno da globalização compreende, entende-se bem o porquê dos vários conceitos atribuídos ao termo encontrados na bibliografia, todos numa tentativa de melhor conhecer um fenômeno de magnitude e características sem precedentes.

Baumann (1996) coloca ainda que o processo de globalização é relativamente recente e que seus antecedentes estão associados à redução do dinamismo da economia americana desde o final dos anos 60, em paralelo ao dinamismo das exportações asiáticas e à redução do ritmo de aumento da produtividade das economias norte-americana e europeia (OMAN, 1994). Mais recentemente, o avanço tecnológico em duas áreas-chave forneceu condições operacionais para a globalização, essas sendo a de comunicações e a da informação de processamento de dados.

Coutinho (1996) coloca que a economia mundial apresentou importantes transformações ao longo dos anos 80, configurando uma nova e mais avançada etapa de progresso tecnológico e de acumulação financeira de capitais. Este estágio mais profundo e intenso de internacionalização da vida econômica, social, cultural e política, é segundo ele, o que se denomina de globalização.

A partir disto, um maior grau de exposição aos mercados internacionais e uma maior fluidez dos recursos reduz os graus de liberdade dos governos locais, Baumann (1996) apresenta alguns paradoxos da globalização, dos quais dois são evidenciados aqui.

O primeiro está associado à crescente importância que tem sido dada às políticas nacionais requeridas para se adaptar os sistemas produtivos a um grau maior de interdependência com outras economias, tais como a estabilidade de preços, disponibilidade de instituições eficientes para gerar e difundir tecnologia, canalizar poupança para a área produtiva. Entretanto, a operacionalidade destes fatos é dificultada na medida em que as próprias pressões externas tornam mais difíceis à identificação dos objetivos puramente nacionais.

O segundo tem a ver com a simultaneidade do processo de globalização e a crescente regionalização. Segundo ele, a globalização é um processo centrífugo, associado ao movimento de fatores de produção e de empresas. O regionalismo, por outro lado, está relacionado com a preservação e estímulo a valores locais. A

globalização tem seu impulso no movimento de variáveis microeconômicas, enquanto que a regionalização é largamente determinada por decisões políticas. Facilidades em transportes e comunicações levam a uma homogeneização dos mercados estimulando a globalização, enquanto a preservação dos valores regionais induz à fragmentação destes mercados.

Do ponto de vista das nações, têm sido comum a apresentação por vários autores acadêmicos, analistas econômicos e representantes da área governamental, da idéia de que mercados regionais, como a NAFTA (*North American Free Trade Agreement*), o MCE (Mercado Comum Europeu) e o MERCOSUL (Mercado Comum do Sul), seriam futuros substitutos dos mercados atuais de exportação, os quais, segundo a lógica da regionalização, estariam cada vez mais fechados a parceiros econômicos de fora do bloco, em benefício dos sócios vizinhos. Touraine (1995), por exemplo, coloca em uma análise sociológica ampla, que a fragmentação progressiva do mercado mundial em zonas de influência tais como a da Rússia, China, Índia e Mercosul Ampliado, põe em dúvida o sucesso da globalização.

Também vem sendo colocada por alguns autores (NEVES, 1993), a guerra comercial, política e econômica que se trava entre os blocos mais potentes, ou seja, a NAFTA, a CEE e o grupo oriental liderado pelo Japão, à fim de estabelecer a defesa de seus interesses de forma mais contundente. No entanto, analisando-se melhor a questão, fica evidente o elevado inter-relacionamento entre as economias dos três grandes blocos econômicos mundiais. Os EEUU, a Comunidade Européia e o Japão, a chamada Tríade, recebem setenta por cento dos fluxos de investimento direto externo e são a origem de mais de oitenta por cento do estoque de IDE, *Institute of Developing Economies* (CANUTO, 1993). Assim, considerando-se a transnacionalização dos circuitos produtivos, do estoque mundial de US\$ 2,0 trilhões de IDE ao final de 1992, mais de US\$ 950 bilhões se realizaram nos cinco anos precedentes (WORLD INVESTMENT REPORT, 1993), o que sinaliza como pequenas as chances de uma ruptura nos fluxos intercontinentais consolidados e sempre crescentes de bens,

serviços, tecnologia e capitais (ALMEIDA, 1993). Além disto, os processos de estabelecimento e consolidação dos blocos regionais mais importantes apresentam características que evidenciam a precariedade em considerá-los como regiões fortemente motivadas para um destino comum.

Entre as causas do fortalecimento da idéia de que os blocos regionais estão cada vez mais organizados e fortes, está, talvez, a dificuldade de acordos entre os países nos grandes foros internacionais, como o GATT, *General Agreement on Tariffs and Trade*, onde a dificuldade de se estabelecer regras multilaterais para o comércio internacional frustra os participantes, levando-os a conversações e acordos de caráter bi, tri ou pluri-laterais (ALMEIDA, 1993). Pode-se, portanto, assumir o fato de que a globalização econômica mundial é uma realidade (CARDOSO, 1996), e representa uma enorme fonte de oportunidades e ameaças para empresas de todas as nações.

2.4.1.1 A situação brasileira na Globalização Econômica

A economia brasileira está entre as nove maiores do planeta, conforme dados do *The World Competitiveness Report*. (IMD, 2002) Não obstante o tamanho da sua economia, o país ocupa apenas uma posição secundária quando avaliado em termos do volume de negócios internacionais.

A inserção internacional do Brasil é ainda extremamente tímida, quando comparada à de outros países desenvolvidos ou em desenvolvimento. O Brasil ocupa a 47ª posição entre os 49 países pesquisados com relação ao volume do comércio internacional (índice de exposição¹ 11,62, enquanto o de Cingapura é 172,88, o da República Checa 73,18 e o do Chile 31,47) (IMD, 2002). Do ponto de vista da política macroeconômica, criou-se uma forte atração para o capital internacional. Os dados do IMD mostram que em 2000 o Brasil foi o segundo maior

¹ Avaliado segundo a fórmula Total de Exportações + Total de Importações/ 2x PIB.

receptor de Investimentos Externos Diretos (*FDI – Foreign Direct Investments*) dentre os países em desenvolvimento, sendo apenas superado pela China. O Brasil se classificou em 12º entre os maiores beneficiários de investimentos desta natureza, quando considerados todos os países pesquisados. Analisando-se a posição dos FDIs feitos pelas empresas brasileiras, a assimetria se torna evidente: o país ocupa o 30o lugar, atrás de países como a Malásia, a Rússia, o Chile, a Coreia, Cingapura e o México, dentre outros. Houve, portanto, um forte impacto dos investimentos estrangeiros no país, na denominada internacionalização da economia brasileira no sentido de fora para dentro. Mas, ainda existe um esforço tímido no sentido inverso, como demonstram os números supracitados.

Embora exista um consenso entre empresários, especialistas e técnicos do governo de que o país precisa melhorar a sua posição no comércio mundial, as discussões sobre a internacionalização têm se concentrado nas estratégias de incremento do superávit comercial por meio do aumento das exportações. Apesar de este ser um aspecto incontornável na análise de política econômica, o foco da presente pesquisa vai além da preocupação com a capacidade exportadora, buscando investigar os processos mais amplos de internacionalização, incluindo os investimentos diretos no exterior por parte das empresas brasileiras.

Em uma pesquisa realizada pela Fundação Cabral sobre internacionalização em 2001, com uma amostra de 109 empresas (das 1000 maiores) de capital nacional, existem 29 empresas – 26,6% do total da amostra – cuja atuação é meramente doméstica e 73,4% que operam em mercados internacionais. O resultado da pesquisa mostra que 82,2% destas organizações pretendem iniciar ou aumentar o seu grau de internacionalização. (ARRUDA, 2002) A forma mais freqüente de inserção é, como seria de se esperar, pela via da exportação. Assim, 68,3% das empresas utilizam a exportação direta e 61% usam a exportação por meio de terceiros para atender às demandas internacionais. A figura seguinte demonstra esses dados.

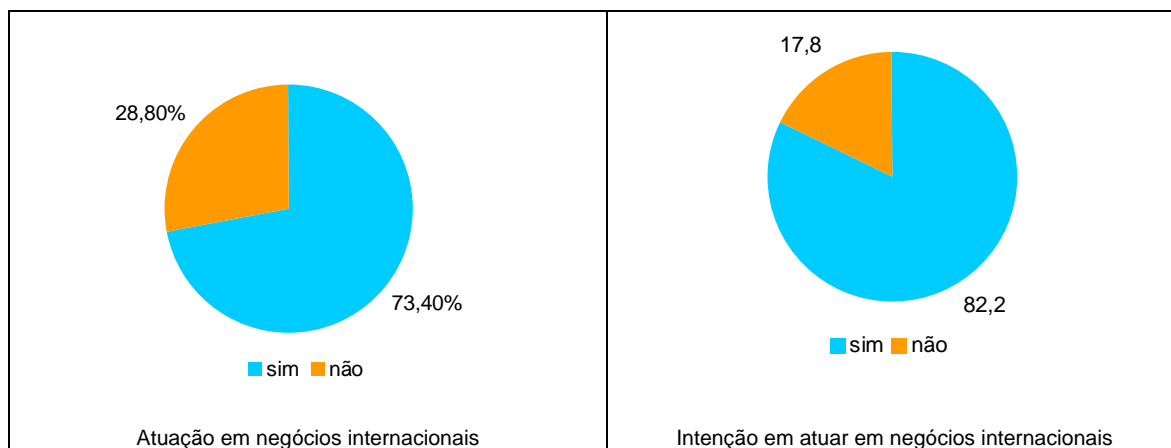


FIGURA 17 - ATUALIZAÇÃO EM NEGÓCIOS INTERNACIONAIS

Fonte: Arruda (2002)

2.4.1.2 Motivos para a internacionalização

Houve um aumento no alcance de motivação das empresas para internacionalizar suas atividades. Há uma percepção de que as razões para a internacionalização têm uma intensidade maior no presente do que no passado. De acordo a Bartlett (1992) os principais motivos que impulsionam as grandes empresas brasileiras a internacionalizar suas atividades são;

- busca de economia de escala – marcante para os produtores intermediários e os produtores de bens finais – varia de acordo com o porte das empresas;
- desenvolvimento de competências para atuar em mercados internacionais – mais necessário quanto menor o porte da empresa;
- exploração das vantagens de localização no Brasil;
- saturação do mercado brasileiro.

Para uma parte das empresas brasileiras, o mercado doméstico começou a dar sinais de saturação. Nestas condições, os mercados internacionais surgem como oportunidades consistentes de crescimento. Isso é percebido com maior intensidade pelas empresas produtoras intermediárias e pelas organizações de maior porte do que pelos produtores de bens finais e pelas menores empresas. (BAUMANN, 1996)

De uma maneira geral, as empresas brasileiras se vêem menos compelidas a internacionalizar as suas operações por pressão da competição doméstica ou global. A motivação de seguir os clientes também tem um peso menor nas decisões sobre a internacionalização. (BAUMANN, 1996).

As empresas avaliam que os programas governamentais de fomento à internacionalização não estimulam a atuação de empresas brasileiras em mercados internacionais. Embora de baixa intensidade, este apoio é considerado um dos motivos de internacionalização pelas menores empresas.



FIGURA 18 - MOTIVOS PARA INTERNACIONALIZAÇÃO

Fonte: Arruda (2002)

2.4.1.3 Forma de entrada em mercados internacionais

Pesquisas realizadas em outros países mostram que em geral a forma escolhida pelas empresas para ingressar em mercados internacionais é a exportação. As empresas optam pela exportação como forma de entrada, pois é uma alternativa

de baixo risco tendo em vista a ausência de comprometimento de recursos no investimento em ativos no exterior (ARRUDA, 2002). Deste modo, torna-se viável "testar" a aceitabilidade de seus produtos ou serviços nos mercados escolhidos. No Brasil não é diferente. Pela ordem de prioridade, as formas de entrada em mercados internacionais escolhidas pelas maiores empresas brasileiras são;

- exportação direta;
- exportação através de terceiros;
- escritórios de comercialização próprios;
- alianças estratégicas com empresas estrangeiras;
- instalação de subsidiárias ou unidades de produção próprias.

A instalação de escritórios de comercialização próprios é um tipo de entrada que implica em investimentos e comprometimento de recursos de pouca monta de forma similar à exportação, tanto direta como por meio de terceiros. Destaca-se o crescimento de alianças estratégicas com empresas estrangeiras como forma de entrada em mercados internacionais. Ao contrário da exportação, este tipo de inserção implica em investimento direto em mercados externos, mas com o claro objetivo de compartilhamento de riscos com o parceiro internacional. Como ganho compensatório ao risco do investimento, o parceiro instalado em outro país tradicionalmente traz para a aliança conhecimento sobre o mercado estrangeiro, acesso a canais de distribuição e, muitas vezes, influência política para a aliança estabelecida. As empresas que optam por esta forma de entrada, em geral, utilizaram ou utilizam também a exportação direta ou por meio de terceiros (ARRUDA, 2002).

Esta forma de entrada ocorre mais intensamente em empresas de maior porte, o que sinaliza que essa prática está mais associada a organizações que possuem poder de barganha para negociar, em condições privilegiadas, uma porta de acesso a mercados estrangeiros. Das empresas entrevistadas, 47,7% pretendem utilizar alianças estratégicas como forma de entrada em mercados internacionais nos próximos cinco anos e 25% utilizam. Representa, portanto, o

maior crescimento potencial dentre todas as formas pesquisadas. A instalação de subsidiárias ou unidades de produção próprias representa a forma de entrada com o segundo maior potencial de crescimento – 10,7% atual e 17,4% nos próximos cinco anos. Em seguida, a instalação de escritórios de comercialização próprios, também representa um potencial de crescimento significativo: 27,4% atual e 33,7% em cinco anos (ARRUDA, 2002).

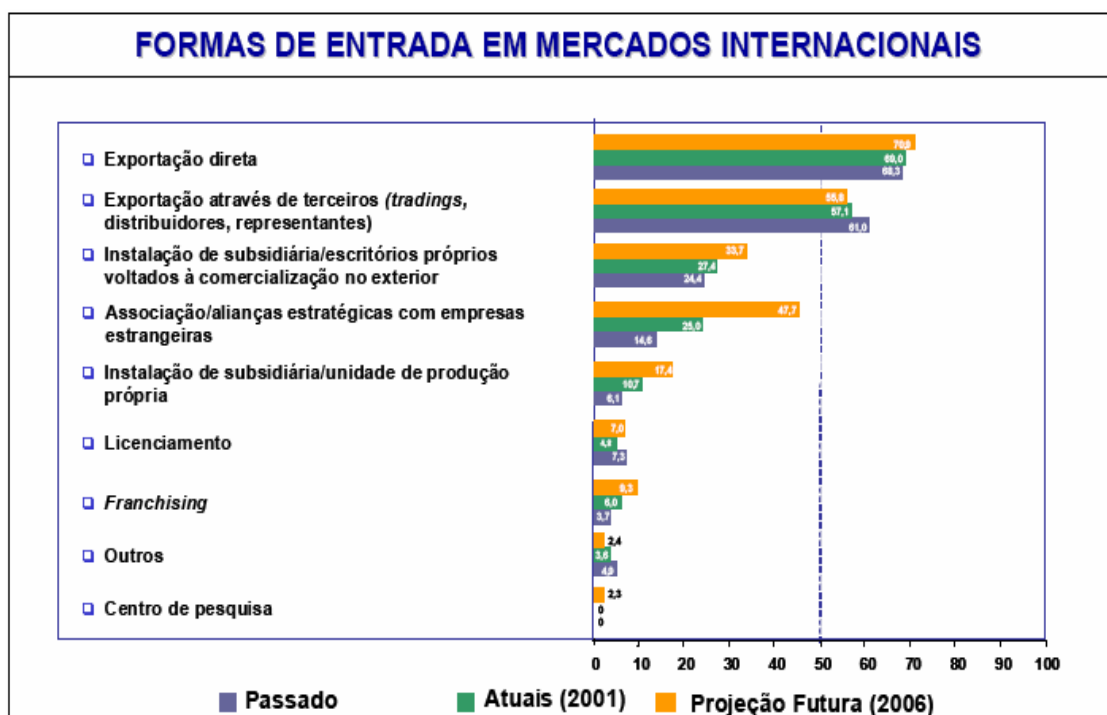


FIGURA 19 - FORMAS DE ENTRADA EM MERCADOS INTERNACIONAIS

Fonte: Arruda (2002)

2.4.1.4 Barreiras de entrada em mercados internacionais

Dificuldades geram-se quando o assunto principal é a internacionalização. De acordo a Arruda (2002), existem três categorias principais para destacar essas barreiras;

- barreiras interno-organizacionais, que dizem respeito à adequação das capacidades e dos recursos das empresas para atuar em mercados internacionais;

- barreiras situadas no ambiente competitivo brasileiro, relacionadas à adequação da infra-estrutura econômica e institucional, à oferta de fatores e às atitudes e características culturais;
- barreiras situadas nos mercados de destino, também de natureza econômica, político-institucional e cultural.

As barreiras identificadas pelas empresas pesquisadas pela Fundação Dom Cabral como mais significativas se encontram no ambiente competitivo brasileiro, em variáveis macroeconômicas e nas políticas governamentais, fora, portanto, do alcance imediato dos seus dirigentes.

As empresas brasileiras acreditam que todas as barreiras desta natureza se reduziram em relação ao passado, em decorrência da experiência, da aprendizagem e do *know-how* por elas acumulado ao longo dos últimos anos. Porém, ainda identificam algumas barreiras interno-organizacionais às suas ações internacionais e enfatizam os aspectos relacionados a seguir (ARRUDA, 2002).

- A percepção de que o tamanho do mercado nacional "atende aos objetivos da empresa" é mais forte entre as empresas menores. Embora o maior inimigo da internacionalização das empresas ainda seja o tamanho do mercado interno, a comparação entre o passado e o presente mostra que esta barreira vem decrescendo nos últimos anos. Isso se deve em grande parte ao fato de que, a partir da abertura comercial, o mercado brasileiro vem despertando o interesse dos grandes *players* internacionais, cuja presença no Brasil está aumentando em diversos setores, reduzindo, assim, a atratividade dos mercados domésticos como fonte exclusiva de crescimento.
- Os provedores de serviços e os produtores de bens finais têm mais dificuldade de acesso a canais de distribuição. As empresas menores compartilham esta percepção.

- Escala insuficiente para competir em grau de paridade com *players* internacionais.

Fatores relacionados a conhecimentos tecnológicos, de mercado e gerenciais não constituem barreiras significativas à internacionalização. A ausência de competências para operar em mercados internacionais, importante no passado, está sendo superada pela aprendizagem das empresas, à medida que acumulam experiências com relação ao processo de internacionalização e conhecimento dos mercados de destino (ARRUDA, 2002).

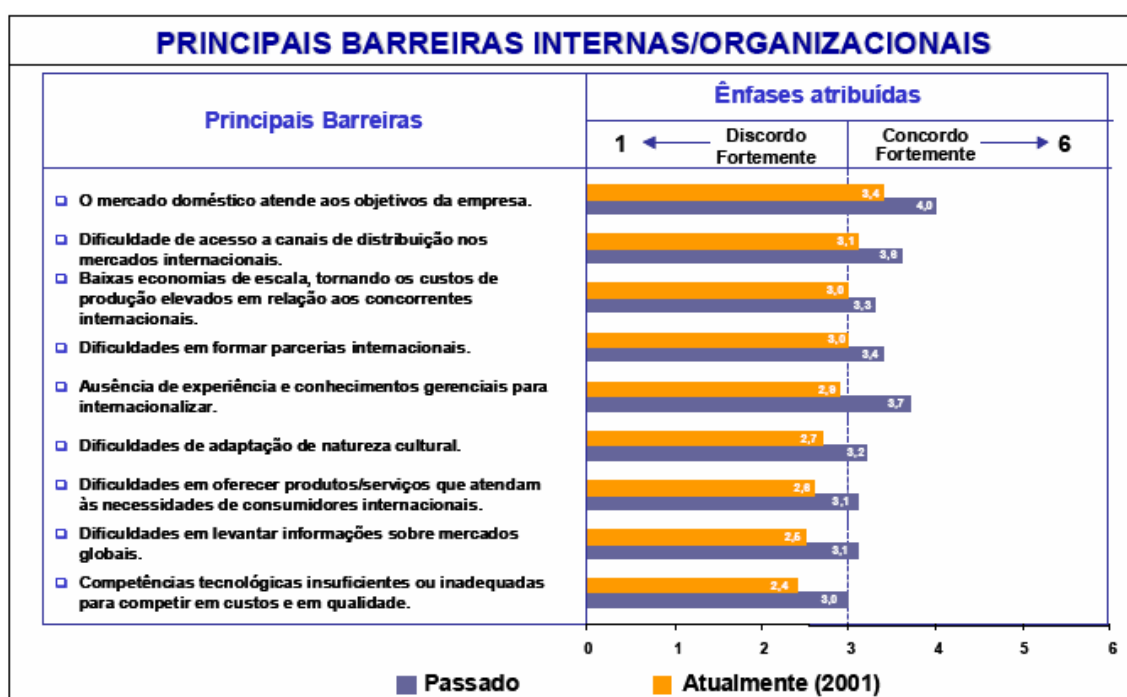


FIGURA 20 - BARREIRAS INTERNAS PARA INTERNACIONALIZAÇÃO

Fonte: Arruda (2002)

Na percepção das empresas brasileiras, as barreiras mais significativas são as agrupadas nesta categoria. Embora tenha apresentado uma ligeira queda com relação ao passado, este conjunto de obstáculos é o que apresenta maior persistência, ou seja, uma redução mais lenta, quando comparado aos demais. De acordo a Arruda (2002) os obstáculos abaixo relacionados se destacam neste conjunto:

- elevada carga tributária (mais forte entre os produtores de bens finais);
- carência de linhas de financiamento (mais contundente para as empresas com faturamento superior a R\$ 3 bilhões e mais intensa entre os produtores de bens finais);
- instabilidade do câmbio (mais crítica para os produtores de bens finais e os provedores de serviços e entre as empresas de menor faturamento);
- riscos e instabilidades econômicas do país (mais intensa entre os produtores de bens finais);
- deficiências de infra-estrutura (mais intensa entre os produtores de bens finais). Um ponto que constitui um aspecto positivo é que o acesso a modernas tecnologias de produção e de processos não é visto como uma barreira significativa. Esta avaliação é tanto mais positiva quanto maior o porte da empresa.

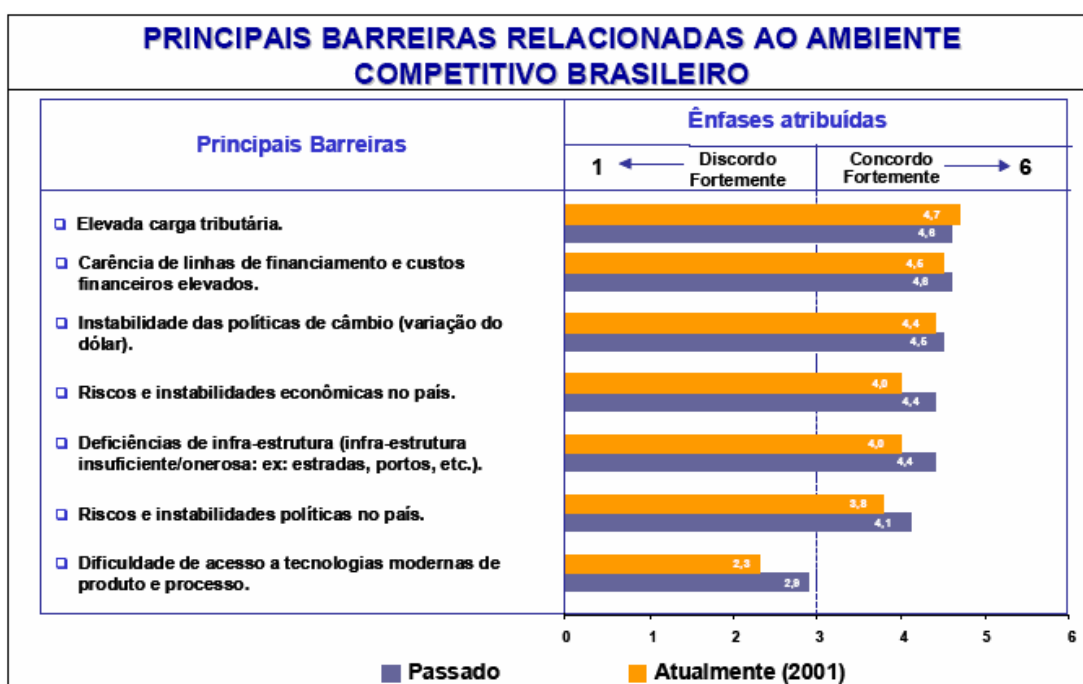


FIGURA 21 - BARREIRAS EXTERNAS PARA INTERNACIONALIZAÇÃO

Fonte: Arruda (2002)

Dentre as três categorias de barreiras analisadas por Arruda (2002) sendo estas organizacionais, no Brasil e no exterior, este último é o conjunto que as empresas vêem como o menor empecilho à internacionalização. Como barreiras

às exportações brasileiras em outros países se destacam;

- barreiras tarifárias;
- barreiras burocráticas;
- cotas de importação.

De acordo ao mesmo autor, essas barreiras às exportações são vistas de forma cada vez menos relevante à medida que cresce o porte da empresa.

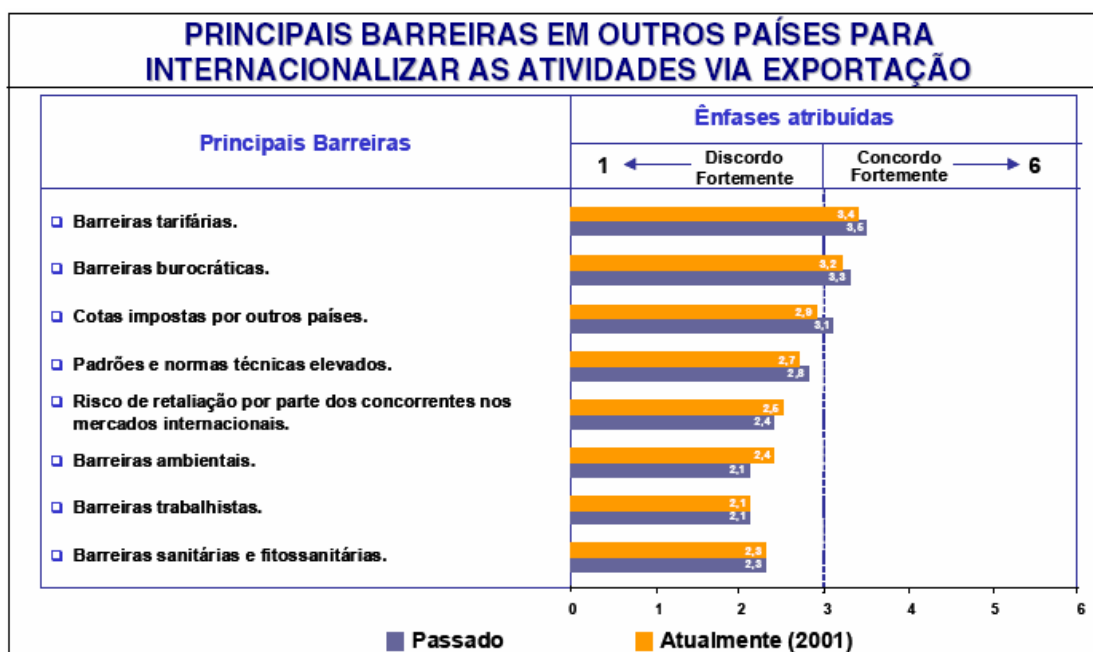


FIGURA 22 - BARREIRAS INTERNACIONAIS PARA INTERNACIONALIZAÇÃO

Fonte: Arruda (2002)

Para a instalação de subsidiárias próprias as principais barreiras são, pela ordem: dificuldades burocráticas, relacionadas à mão-de-obra e obstáculos de natureza jurídica.

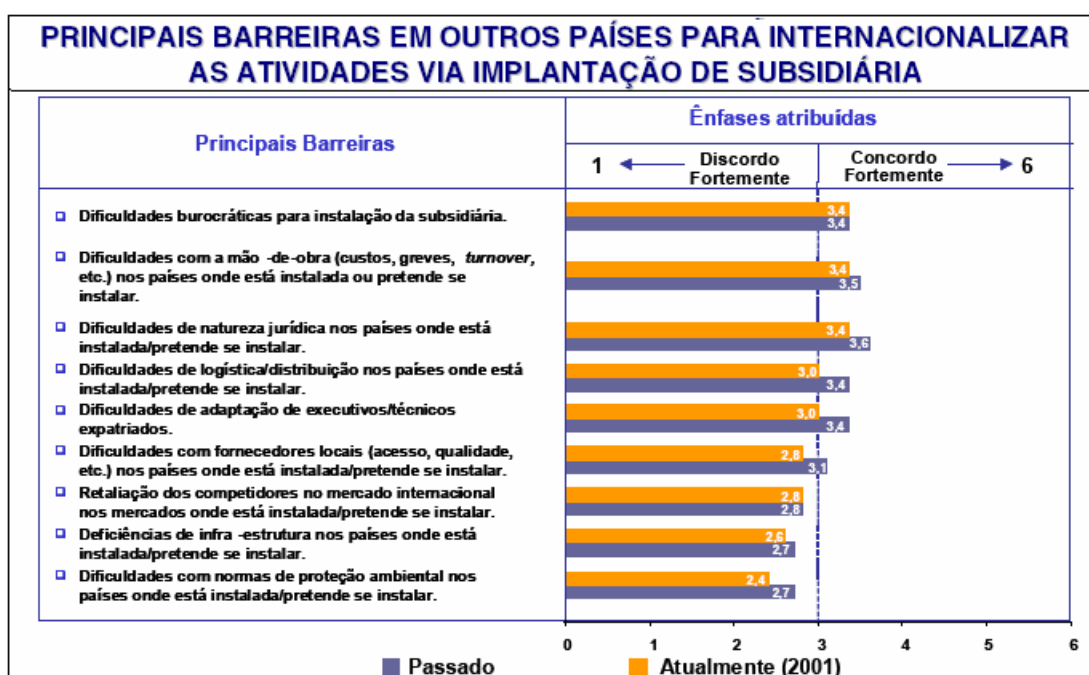


FIGURA 23 - BARREIRAS INTERNACIONAIS PARA INTERNACIONALIZAÇÃO VIA SUBSIDIÁRIA
Fonte: Arruda (2002)

2.4.2 Exportação e Transações

Existem várias formas de entrar em um mercado novo, especialmente no estrangeiro, mas como toda estratégia, tudo tem um começo. A exportação é o primeiro passo para quem deseja internacionalizar sua empresa, sendo escolhida pela maioria das empresas pela facilidade e baixo custo.

As exportações podem ser indiretas, ou seja, vender os produtos para um exportador do país produtor, o qual deixa todo o processo relativamente fácil. Também existe a exportação direta, a qual se vende para um importador no estrangeiro, o que recebe a mercadoria e despacha para o interior do país.

A exportação pode ser feita a través da venda por meio de distribuidores/agentes, ou com próprias licencias concedida sobre o funcionamento ou tecnologia de um país específico. Neste caso, o que se exporta não é o produto final, e sim um serviço ou tecnologia, o qual dará direito ao exportador o pagamento de taxas ou *royalties* (DEITEL, 2001).

A exportação indireta não requeira um aumento da inversão, sendo que leva pouco risco e pode proporcionar um volume e benefícios adicionais imediatos, além de uma boa experiência de aprendizagem inicial, mas deixando o fabricante com menos poder e controle sobre a estratégia de desenvolvimento do mercado.

A exportação direta facilita a manutenção de tal controle e a obtenção de informação precedente do mercado, sendo por isso, inclui menos risco para a empresa exportadora. Também permite evitar mais facilmente abusos de propriedade intelectual sobre produtos e serviços exportados, mas aumentando os custos para quem estiver exportando.

Segundo alguns autores (ALONSO, 1994), a exportação propriamente dita pode ser de quatro tipos, que resultam de uma crescente implicação internacional da empresa. Essa pode ser ocasional, a qual se acontece como resposta a ordens de compra não solicitadas; exploratória, geralmente iniciada através de vias de comercialização alheias à empresa, por exemplo, através da participação em feiras; sistemática, mantendo vias de penetração alheias; e estabelecimento de redes próprias ou de filiais de vendas.

De acordo com o mesmo autor, as exportações, ou transações, podem ser de quatro estilos. O primeiro sendo exportação spot, aonde acontece à venda ocasional nos mercados externos; a exportação a médio e longo prazo, aonde a venda regular de produtos a clientes externos ocorre; a exportação via agentes ou distribuidores, sendo que neste caso o recurso a entidades locais para assegurar a comercialização dos produtos da empresa nos respectivos mercados são utilizados; e licenciamento da tecnologia ou marca mediante remuneração.

2.4.3 Joint-Ventures

Muitas empresas, diante a barreira colocadas pelos governos estrangeiros na entrada de seus mercados, se vêm obrigados a criar *joint-ventures*, ou optar por acordos de licencias, como único meio de obter resultados concretos no

mercado afora. De acordo a Deitel (2001) define-se uma *joint-venture* como um empreendimento conjunto, sendo uma das estratégias alternativas de entrada e operação em mercados externos. As quatro formas mais comum sendo a licença para uso de marcas e patentes, contrato de fabricação, contrato de administração e empreendimentos de propriedade conjunta tais como *licensing*, contrato de manufatura, gestão contratual, e *joint-ownership ventures*. O autor mesmo autor cita algumas características do *joint venture*, tais como a vida útil dessa estratégia, a qual esta diretamente ligada à vida útil do negócio em empreendimento. Os sócios de uma *joint-venture* dividem os riscos e benefícios de acordo a um contrato previamente estabelecido e pra terminar as contribuições dos sócios em jogo tem de ser de partes iguais. Riscos e investimentos em *joint-ventures* são geralmente de um alto nível, mas o controle também permanece alto. Deitel (2001) denomina as vantagens de uma *joint-venture* como o fortalecimento de um negócio existente, a aprendizagem que se obtém com o sócio em jogo, obtenção de nova tecnologia, redução de custos financeiros, diversificação de um novo negocio e a entrada de novos produtos em um mercado.

Infelizmente como toda vantagem, existe suas desvantagens. O mesmo autor as denomina como o problema do acesso de certas informações delicadas, desacordo entre sócios pelas maneiras de conduzir negócios, falta de comunicação no processo da *joint-venture* (seja essa tanto na construção, quando durante o processo), problemas com o governo, e desacordos sobre decisões comerciais tais como estratégias, estilo de administração, contabilidade, controle de qualidade, investigação e desenvolvimento, etc.

De acordo a Ohmae (1989), existem três formas para uma *joint-ventures*. A primeira seria a fusão, aonde dois ou mais agentes econômicos independentes formam um novo agente econômico, deixando de existir como entidades jurídicas distintas. A segunda seria a *joint-venture* concentracionista. Nesta, a associação de duas ou mais empresas separadas acontece para a formação de nova empresa,

sob controle comum, que visa à participação no mesmo mercado relevante das empresas-mãe. A terceira seria a *joint-venture* clássica ou cooperativa, sendo uma associação de duas ou mais empresas separadas para a formação de nova empresa, sob controle comum, que visa única e exclusivamente à participação em um novo mercado cujos produtos/serviços não estejam horizontal ou verticalmente relacionados.

2.4.4 O Investimento Direto no Exterior

O investimento direto é definido como o resultado de um ato de compra realizado por pessoa ou instituição domiciliada no exterior de ativo emitido por pessoa ou instituição domiciliada no país (FRANCO; FRITSCH, 1988). Desde o período entre – guerras se têm distinguido os tipos de investimento estrangeiro conforme estes acarretem ou não o controle ou participação ativa na gerência de empresas no país receptor pelo investidor estrangeiro. Desta forma, empréstimos e financiamentos recebidos para fins de investimento, ou a compra de participação acionária de tipo ou volume que não implique este tipo de controle, são chamados de investimentos de carteira, ou de *portfolio*, enquanto investimentos diretos, ou de risco, são aqueles dos quais resulta a transferência de parte significativa do poder de decisão gerencial da empresa que emite o ativo a residentes no exterior. Czinkota et al (1993) em seu livro-texto "*International Business*", propõem este mesmo critério de classificação dos tipos de investimentos estrangeiros, caracterizando a sua adequabilidade. Canuto (1993) também usa o termo capital de risco para se referir ao investimento direto no exterior.

A razão para a distinção entre estes dois tipos de investimento é essencialmente analítica, e é realizada em função das diferenças quanto aos efeitos destas duas formas de investimento estrangeiro sobre a estrutura financeira da empresa, segundo os autores citados acima. Os estudos pioneiros conduzidos pelo

governo dos EEUU foram motivados pelo interesse em se identificar claramente estas transferências de recursos, uma vez que de acordo com o tipo de investimento ou de transação realizada, variam os pagamentos futuros relacionados, os impostos, as tarifas, isto é, o conteúdo do fluxo de recursos e a taxaçoão sobre eles. Deve-se notar, no entanto, que a distinção entre as duas formas de investimento estrangeiro não é totalmente precisa. A definição do que seja a extensão da participação acionária que garanta o controle é de certa forma, arbitrária, pois mesmo com maioria acionária em um empreendimento, o sócio majoritário se defronta com dificuldades para fazer valer suas opiniões e interesses. Outro motivo é que nos últimos vinte anos ocorreu um substancial crescimento das associações, ou *joint-ventures*, dos acordos de *franchising* e de licenciamento, estabelecidos sob as mais variadas formas, e considerados por alguns como investimentos diretos (OMAN, 1984), dificultando a utilização da classificação exposta. Outra questão é a complementaridade entre as duas formas básicas de investimento estrangeiro, uma vez que parte ponderável do financiamento das operações no exterior pode provir de financiamentos bancários e de créditos comerciais de empresas não-coligadas, isto é, investimentos de carteira.

Apesar da dificuldade de definição entre as duas formas de investimento estrangeiro, a necessidade de avaliação estatística dos fluxos de investimento direto, seja para a elaboração de registros com vistas ao controle e verificação dos requisitos legais referentes a remessas de lucros e repatriação de capital, seja para elaboração de estatísticas da balança de pagamentos, cria regras práticas para a definição do fluxo e do estoque de investimento direto. Segundo elas, O Fluxo de Investimento Direto seria o valor contábil da parcela dos lucros que é reinvestida pelos acionistas estrangeiros, suas compras líquidas de ações e os empréstimos feitos por eles à empresa. O Estoque de Investimento Direto seria o valor contábil do capital investido e reservas, incluindo-se lucros retidos, mais o resultado líquido de empréstimos, créditos comerciais e outras formas de dívida para com os acionistas estrangeiros da empresa (FRANCO; FRITSCH, 1988).

É, portanto, esta a definição de Estoque de Investimento Direto no Exterior, a adotada nesta pesquisa. Deve-se notar ainda, que o investimento direto engloba muito mais que a compra de imóveis, instalações, máquinas e equipamentos e o simples envio de capital ao exterior. Operações no exterior requerem transferência de tecnologia, gerenciamento de habilidades, implantação de processos de produção, relacionamento e integração com a comunidade local.

3 METODOLOGIA

A ciência é um empreendimento atribulado com os acontecimentos naturais, tendo como escopo a teoria, ou seja, uma apresentação metódica das relações entre um conjunto de variáveis ou categorias de análises (KERLINGER, 1980).

No tema anterior se apresentou o referencial teórico-empírico necessário à contextualização desta pesquisa, reunindo dados que exploram, esclarecem e sustentam as categorias analíticas presentes no problema de pesquisa. A presente parte, apoiado neste referencial, observa os procedimentos metodológicos necessários para que se permita responder ao problema de pesquisa. Para isso, essencialmente se ratifica e se especifica o problema de pesquisa que é seguido pela delimitação da mesma, sendo que a especificação do problema envolve a construção de perguntas de pesquisa, tanto básicas como secundárias, e a delimitação constitutiva e operacional das variáveis. A metodologia utilizada envolve a demarcação da população de amostragem, os procedimentos para coleta de dados e os métodos selecionados para a análise dos dados coletados.

3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

Conforme apresentado anteriormente, o problema proposto com esta pesquisa é: Como mapear a estratégia do processo de internacionalização das organizações em relação aos modelos de negócios eletrônicos.

Deste problema de pesquisa dois aspectos principais foram analisados: modelos de negócios eletrônicos e estratégias de internacionalização. Para isto a primeira fase incluiu uma pesquisa literária do modelo de alavancagem de negócios eletrônicos *Four Box* exposto pela PriceHouseWaterCoopers, em conjunto com uma pesquisa literária de outros três modelos de negócios eletrônicos utilizados na pesquisa. Também nesta fase incluiu uma revisão literária sobre estratégias de internacionalização, seguida pela coleta dos dados na WEG S. A. Após isto, uma

tipologia foi criada através dos constructos analisados e concluindo, foi analisado e adaptado às relações entre as estratégias de internacionalização e os modelos de negócios eletrônicos utilizando-se como ferramenta de pesquisa o modelo *Four Box*. Aplicou-se então este novo instrumento na empresa em foco para confirmar os resultados obtidos pela pesquisa.

3.1.1 Perguntas de Pesquisa

A partir do problema de pesquisa exposto, engendra-se a construção de algumas perguntas de pesquisa: uma básica e três secundárias. As perguntas de pesquisa desdobram o problema especificado e orientam o delineamento da pesquisa. Pretendeu-se responder:

- Pergunta de pesquisa básica:
 - Como posicionar uma empresa estrategicamente utilizando a relação entre modelos de negócios eletrônicos às estratégias de internacionalização?
- Perguntas de pesquisa secundárias:
 - Quais específicos avaliadores e constructos são utilizados na escala do modelo *Four Box* para poder construir uma escala de comparação entre as categorias analíticas como ferramenta de pesquisa?
 - Como adaptar o modelo *Four Box* utilizando-se do eixo vertical para estratégias de internacionalização?
 - Quais modelos de negócios eletrônicos melhor se adequam na adaptação no instrumento de pesquisa?

3.1.2 Definição Constitutiva e Operacional das Categorias Analíticas

Assim como as perguntas de pesquisa derivam do problema de pesquisa, as categorias analíticas derivam das perguntas de pesquisa.

3.1.2.1 Categoria de Análise: Modelos de negócios eletrônicos

Definição Constitutiva: Modelos de negócios eletrônicos é a combinação de modelos atômicos que melhor descreve as atividades da empresa em negócios eletrônicos em uma iniciativa particular, incluindo papéis e relacionamentos entre os clientes da empresa, aliados e fornecedores e os principais fluxos de produtos, informações e dinheiro além dos principais benefícios para os participantes. (WEIL; VITALE, 2001).

Definição Operacional: Os modelos de negócios eletrônicos, para esta pesquisa, envolvem a categorização de seus elementos e constructos previamente definidos na literatura. Cada modelo de negócios eletrônicos é composto por *building blocks* ou "atividades de negócios eletrônicos", que são na verdade ferramentas de negócios eletrônicos a serem implantadas para operacionalizar aquele modelo. (WEIL; VITALE, 2001). A qualificação dos modelos de negócios eletrônicos na empresa também é mensurada através de entrevistas realizadas na empresa estudada. A aplicação das entrevistas semi-estruturadas aprofundará os dados obtidos na revisão literária.

3.1.2.2 Categoria de Análise: Estratégias de Internacionalização

Definição Constitutiva: Estratégias de internacionalização, neste estudo, se tratam das etapas de planejamento estratégico fundamentais para a atividade internacional, criando na empresa estudada uma política de internacionalização, sendo essa uma de qualquer das três fases descritas anteriormente, reserva parcela da produção, investimento na organização do mercado externo, pesquisa do mercado, escolha dos agentes, definição do consumidor, estudo do mercado focando o cliente, do produto, suas qualidades e variedades exigidas, definição táticas comerciais, e vários outros itens que ajude a empresa no objetivo central da estratégia traçada (DEITEL, 2001).

Definição Operacional: As estratégias de internacionalização, neste caso, envolvem a disposição de seus constructos definidos na categoria da ação que a empresa pretende definir para seu produto, junto com classificações na literatura. Para cada categoria de ação, e dependendo de qual produto for exportado, a empresa pode tomar diferentes caminhos para chegar a sua estratégia mais adequada (DEITEL, 2001). Através de entrevistas previamente planejadas por meio da literatura, será feita uma qualificação da estratégia de internacionalização feita na empresa estudada. A aplicação das entrevistas semi-estruturadas aprofundará os dados obtidos na revisão literária, para definir em qual nível estratégico internacional a empresa pesquisada se encontra.

3.1.3 Definições Constitutivas dos Termos Considerados Importantes no Contexto desta Pesquisa

Além das definições constitutivas das categorias analíticas que compõem a presente pesquisa, cabem ainda algumas outras definições de ordem constitutiva que se referem a termos importantes no contexto deste estudo.

- **ASP:** um ASP, ou fornecedor de serviços de aplicações, é uma organização que opera um servidor ligado à rede no qual correm algumas aplicações pré-definidas. Sempre que qualquer utilizador precisa de uma dessas aplicações, pode utilizá-las remotamente, pagando por essa utilização conforme o uso. (DEITEL, 2001).
- **Atomização dos modelos:** decomposição dos constructos dos modelos de negócios eletrônicos para blocos de construção de empreendimentos de negócios eletrônicos. (WEIL; VITALE, 2001).
- **B2B:** (*business-to-business*) se refere à relação entre duas ou mais empresas, ultimamente muito utilizado quando transações de negócios eletrônicos são concluídos entre empresas. (CUNNINGHAM, 2001).
- **B2C:** (*business-to-consumer*) se refere à relação entre a empresa e o

consumidor final. Especificamente são negócios direcionados para o consumidor, ao invés de para outras empresas. (CUNNINGHAM, 2001).

- **Comércio Eletrônico:** a venda, troca, compra e condução de transações na *Web*. (AFUAH; TUCCI 2001).
- **Economia global:** a balança mundial de finanças, políticas, e gestão de recursos. (PIMENTA, 1996).
- **ERP:** (*Enterprise Resource Planning*) é um termo genérico para o conjunto de atividades executadas por um software multi-modular com o objetivo de auxiliar o fabricante ou o gestor de uma empresa nas importantes fases de seu negócio, incluindo desenvolvimento de produto, compra de itens, manutenção de inventários, interação com fornecedores, serviços a clientes e acompanhamento de ordens de produção. O ERP pode também incluir módulos aplicativos para os aspectos financeiros e até mesmo na gestão de recursos humanos. (CUNNINGHAM, 2001).
- **Exportação:** são vendas para o exterior de bens e serviços de um país. Resulta da divisão internacional do trabalho, pela qual os países tendem a se especializar na produção dos bens para os quais têm maior disponibilidade de fatores produtivos, gerando um excedente exportável, gerando divisas ao país. (OHMAE, 1989).
- **Globalização:** o fenômeno que ocorre quando novas linhas de comunicação são introduzidas permitindo ao mundo de interagir mais eficazmente. (LAMONIER, 1996).
- **Internet:** uma rede global de computadores usados para a troca de informações. (MAZZEO et. al, 2000).
- **Internacionalização:** a atuação em diferentes nações conduzindo movimentos de fatores de produção como transferências de capital, desenvolvendo projetos em cooperação com parceiros estrangeiros

ou simplesmente comercializando os seus produtos noutros países. (OHMAE, 1989).

- **Negócios eletrônicos:** uma empresa a qual tenha uma presença na rede. Envolve todas as funções de negócios, tanto entre e intra-organizacional (DEITEL, 2001).

3.2 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

3.2.1 Delineamento da Pesquisa

A pergunta de pesquisa básica, bem como as secundárias, contém algumas categorias analíticas, as quais foram definidas constitutiva e operacionalmente. O método utilizado para elaboração da presente pesquisa é o estudo de caso *ex-post-factum*, com abordagem exploratória e predominantemente qualitativa. O método qualitativo busca "uma compreensão detalhada dos significados e características em lugar de produção de medidas quantitativas de características ou comportamentos". (RICHARDSON, 1999). O presente estudo também é caracterizado como *ex-post-factum* por que segundo Kerlinger (1980) não pretende manipular os fenômenos em análise.

A pesquisa foi de levantamento, do tipo seccional com avaliação transversal, considerando-se o tempo específico utilizado para a análise na WEG S.A. no segundo semestre de 2005. O nível de análise foi organizacional e a unidade de análise foi o grupo de dirigentes do nível estratégico da organização em estudo, especificamente no setor de exportações da organização, em conjunto com o setor de tecnologia da informação.

Sendo que o objetivo desta pesquisa está mais focado no aumento da compreensão deste fenômeno recente para as organizações que é a incorporação dos negócios eletrônicos, sendo, portanto, mais adequada uma pesquisa exploratória (SELLITZ, 1974).

Para o desenvolvimento da pesquisa se optou pelo estudo de caso que se caracteriza pela maior profundidade, ou uma análise intensiva, de uma organização real, apresentando a possibilidade de obtenção de um conhecimento mais amplo e detalhado que em outras abordagens (BRUYNE et al., 1977; GIL, 1999), especialmente o levantamento. Por outro lado, alguns fatores podem caracterizar desvantagens do estudo de caso, tais como a flexibilidade metodológica requerida, a dificuldade de generalização e o tempo necessário para a realização da pesquisa (GIL, 1999). A escolha deste delineamento se justifica porque esta pesquisa procurou aprofundar o conhecimento sobre uma determinada realidade específica na empresa WEG S. A., analisando por várias fontes e evidências o mapeamento estratégico de seu *e-business* em relação às suas estratégias de internacionalização.

Segundo Aaker (1995), estudo de caso é uma descrição e análise compreensiva de uma situação. Existem algumas situações em que o estudo de caso é a única forma de entender uma situação complexa, como por exemplo, o processo decisório em uma grande corporação.

Yin (1989) coloca que existem três condições para se determinar qual método deve ser utilizado para a pesquisa: (a) o tipo de questão de pesquisa; (b) a extensão do controle do investigador sobre os eventos comportamentais; (c) o grau de foco em eventos contemporâneos, em oposição a eventos históricos. O mesmo autor coloca em uma tabela as situações mais adequadas para cada estratégia de pesquisa:

TABELA 3 - MÉTODOS DE PESQUISA

ESTRATÉGIA	FORMA DA QUESTÃO DA PESQUISA	REQUER CONTROLE SOBRE EVENTOS COMPORTAMENTAIS?	FOCA EM EVENTOS CONTEMPORÂNEOS?
Experimento	Como, por que, qual	Sim	Sim
Pesquisa de campo	Quem, o que ^(*) , onde, quantos	Não	Sim
Análise de arquivos (ex. estudos econômicos)	Quem, o que ^(*) , onde, quantos	Não	Sim/Não
Histórico	Como, por que, qual	Não	Não
Estudo de Caso	Qual, como, por que	Não	Sim

Fonte: YIN (1989)

(*) Questões sobre "O que", quando perguntadas como parte de um estudo exploratório, pertence a todas as cinco estratégias.

Desta forma, justificou-se a escolha do método de estudo de caso, pelos seguintes motivos:

- a) A questão de pesquisa apresentada é da forma "como", para a qual se recomenda experimento, histórico ou estudo de caso.
- b) Não é possível obter controle sobre os eventos comportamentais, sendo, portanto descartada a estratégia de experimento, restando histórico e estudo de caso.
- c) O estudo realizado é sobre uma prática muito recente nas organizações. Portanto, ratificando e sintetizando o delineamento da presente pesquisa,

a mesma apresenta as seguintes características:

- Observa uma relação de associação entre as categorias de análises;
- É um estudo exploratório;
- Inicia-se como um levantamento (*survey*) *a priori* e estudo de caso
- Posiciona-se como uma pesquisa qualitativa, pelo tratamento das entrevistas.

3.2.2 População e Amostra

A população da organização focada foi composta pelos membros da WEG S. A., localizada na região de Jaraguá do Sul, Santa Catarina, e a amostra foi composta pelos integrantes do seu grupo de gerentes de nível estratégico, especificamente no setor de exportação e TI. A amostra foi selecionada por meio do uso da técnica de amostragem intencional, uma técnica de amostragem não-probabilística que possibilita selecionar os elementos característicos do universo de interesse desta pesquisa.

3.2.3 Dados: Tipos, Coleta e Tratamento

Consoante ao delineamento da pesquisa abordado, a pesquisa foi realizada por meio da coleta de dados primários e secundários. Utiliza-se como

fonte de dados primários, a entrevista semi-estruturada ao estudo de caso.

A pesquisa aconteceu durante o mês de novembro e dezembro de 2004 e agosto 2005. Para a realização das entrevistas foram feitas algumas viagens à cidade de Jaraguá do Sul, município de localização da WEG S. A., em Santa Catarina. As entrevistas aconteceram durante as visitas a WEG S. A., inicialmente com o diretor de TI, e diretores na área de exportação. A última entrevista foi realizada com o senhor João Cipriani, responsável pelo TI da WEG em relação as filiais no exterior. As entrevistas tiveram, em média, entre 3 (três) e 4 (quatro) horas de duração. Todas as entrevistas aconteceram na sede geral da WEG S. A. em Jaraguá do Sul.

Os dados secundários "são aqueles que foram coletados, tabulados, ordenados e, às vezes, até analisados e que estão catalogados à disposição dos interessados" (MATTAR, 2001, p.48). Os dados primários "são aqueles que não foram antes coletados, estando ainda em posse dos pesquisados, e que são coletados com o propósito de atender às necessidades específicas da pesquisa em andamento" (MATTAR, 2001, p.48).

Quanto à utilização da entrevista, restringe-se a mesma a uma abordagem semi-estruturada. Para Triviños (1987, p.146), a entrevista semi-estruturada, relativo à abordagem qualitativa,

parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa, e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante. Desta maneira, o informante, seguindo espontaneamente a linha de seu pensamento e de suas experiências dentro do foco principal colocado pelo investigador, começa a participar na elaboração do conteúdo da pesquisa.

Em relação às fontes secundárias de dados, sendo esta a documentação indireta, foram obtidos em apresentações, informativos e documentos da organização em estudo, além de outras fontes como a Companhia de Desenvolvimento de Curitiba (CIC), Ministério do Desenvolvimento, Indústria e

Comércio Exterior (MDIC), e por finalizar, material literário pertinente ao tema.

O tratamento e análise dos dados tiveram caráter predominantemente *qualitativo* utilizando a análise de conteúdo para as entrevistas e análise documental para a literatura.

Definido por Richardson (1999) como "um conjunto de instrumentos metodológicos cada dia mais aperfeiçoados que se aplicam a discursos diversos", é uma técnica de pesquisa que apresenta características metodológicas de objetividade, sistematização e inferência. Ainda sob a ótica de Richardson (1999), a objetividade refere-se à explicitação de regras e procedimentos de cada etapa da análise de conteúdo. Além disso, as categorias devem atender a requisitos de homogeneidade, exaustividade, exclusão e objetividade. A análise de conteúdo é uma técnica de pesquisa para tornarem replicáveis e validar inferências de dados de um contexto que envolve procedimentos especializados para processamentos de dados de forma científica. Seu propósito é prover conhecimentos, novos *insights* obtidos a partir destes dados (FREITAS, 2000). Uma parte importante do comportamento, opinião ou idéias de pessoas exprime-se sob a forma verbal ou escrita. A análise de conteúdo destas informações deve normalmente permitir a obtenção destas informações resumidas, organizadas. A análise de conteúdo pode ser usada para analisar em profundidade cada expressão específica de uma pessoa ou grupo envolvido em um debate. Freitas (2000) apresenta alguns propósitos para o uso de análise de conteúdo. Permite também observar motivos de satisfação, insatisfação, ou opiniões subentendidas, natureza de problemas etc., estudando as várias formas de comunicação. É um método de observação indireto que a expressão verbal ou escrita do respondente será observada. A análise de conteúdo torna possível analisar as entrelinhas das opiniões das pessoas, não se restringindo unicamente às palavras expressas diretamente, mas também àquelas que estão subentendidas no discurso, fala ou resposta de um

respondente (FREITAS, 2000).

A opção por entrevistas de teor semi-estruturado permite a obtenção de dados alheios ao próprio instrumento de coleta. Isto pode favorecer a obtenção de dados mais detalhados, que somente são reconhecidos ao longo das entrevistas.

Em relação aos dados secundários, estes foram analisados por meio do emprego de análise documental, que constituiu uma fase de tratamento técnico que tem em vista a descrição do conteúdo dos documentos. De acordo a Richardson (1999) é uma "operação ou um conjunto de operações visando representar o conteúdo de um documento sob uma forma diferente da original, a fim de facilitar, em um estudo anterior, a sua consulta e referência".

4 INSTRUMENTO DE PESQUISA APLICADO AOS MODELOS

4.1 INSTRUMENTO DE MAPEAMENTO DA PESQUISA

O instrumento de pesquisa foi criado com o objetivo de mapear uma empresa a qual tenha uma participação, mesmo que mínima, no mercado internacional, e ao mesmo tempo, tenha um setor de TI minimamente desenvolvido para suas operações. No total, o instrumento está composto por três partes principais, adaptadas para poder criar esse mapeamento estratégico, como ilustrado na figura 24. A primeira parte é a ferramenta utilizada nesta pesquisa, derivada do modelo *Four Box* da PriceWaterHouseCoopers (figura 5), compondo a estrutura do instrumento. A segunda parte compõe o eixo vertical do instrumento, sendo este o grau de internacionalização do qual uma empresa faz parte. A terceira parte compõe o eixo horizontal, sendo esta o grau de envolvimento com o *E-business* classificados pelos modelos extraídos na literatura.

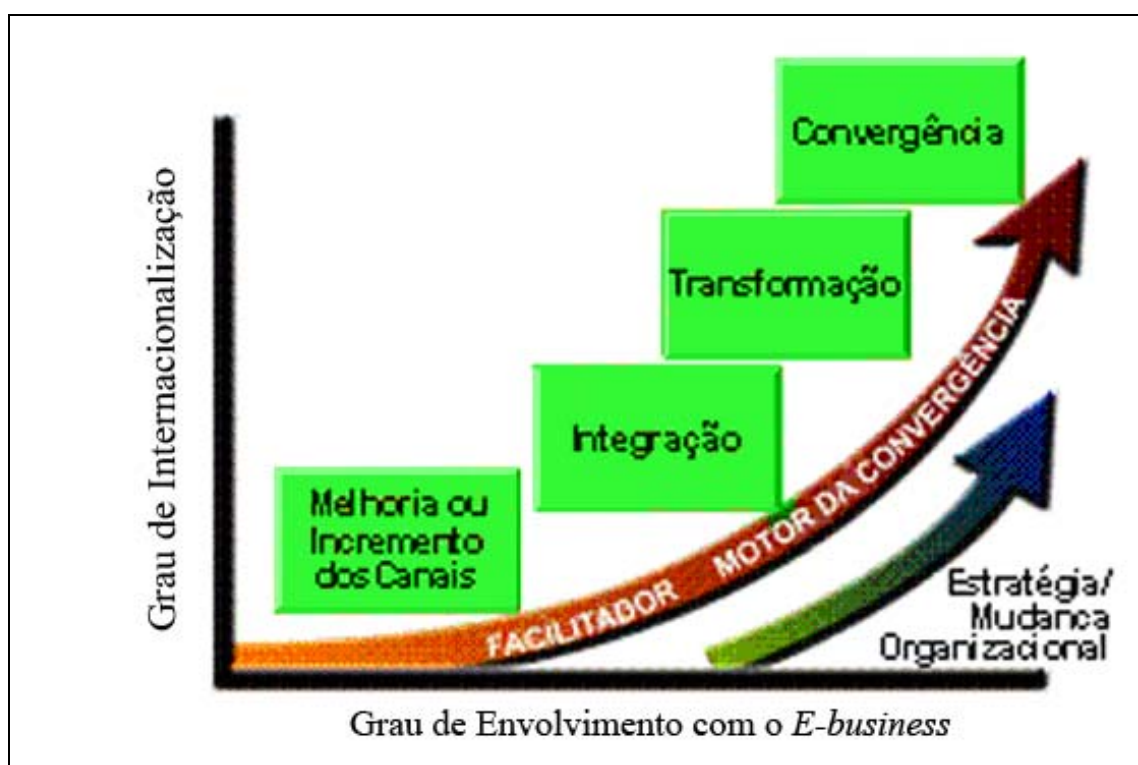


FIGURA 24 - INSTRUMENTO DE PESQUISA

Fonte: Criação própria a partir de Pricewaterhousecoopers (2001)

De acordo a PriceWaterHouseCoopers (2001), utilizando do modelo *Four Box* como ferramenta, as iniciativas do *E-business* podem ser agrupadas em quatro categorias sobre um caminho evolutivo igual, o qual quanto mais alto o caminho, maior a mudança requerida no modelo organizacional e um maior papel do *E-business* na organização. As quatro fases da evolução são: melhoria ou incremento dos canais, integração, transformação e convergência. Estas fases não são mutuamente exclusivas para nenhuma empresa e não signifique que uma organização deva evoluir em um caminho linear, e sim, bem o oposto. Novos participantes em uma indústria ou mercado entram como transformadores de negócios (caixas 3 e 4) enquanto ocupantes mais antigos, utilizam o E-business para benefícios para processos internos próprios, e para melhorar suas relações externas com fornecedores e clientes (caixas 1 e 2).

Analisando o eixo vertical, encontra-se o grau de internacionalização. Existem vários níveis de internacionalização, mas de acordo a literatura mencionada na parte teórica desta pesquisa, pode-se classificar o grau de internacionalização em três níveis principais sendo estes a exportação, *joint-ventures*, e investimento direto no exterior.

Comparando com o modelo original *Four-Box*, aonde o eixo vertical se encontra a unidade de medida "valor do negócio", quanto mais elevado for o valor no eixo, maior o valor do negócio. Este mesmo evento acontece neste instrumento, aonde quanto maior o grau da internacionalização, maior o envolvimento da organização com o exterior, e assim escolhendo a estratégia de internacionalização.

A exportação, sendo esta direta ou indireta, encontra-se no nível mais baixo do grau de internacionalização. Como explicado na parte teórica da pesquisa, o grau de envolvimento da organização neste nível é muito pequeno, sendo normalmente a primeira etapa para uma organização com o seu envolvimento com o exterior. Neste

nível, poucos processos e recursos da empresa são alocados com a internacionalização, deixando este nível como primeiro passo no grau de internacionalização do instrumento de pesquisa.

Em segundo nível, encontram-se as *joint-ventures*. Neste nível, incluem-se outras modalidades como o *franchising*, *licensing*, fusões, e outros. Chegando a este nível, a empresa começa a investir e se preocupar mais com suas operações no exterior, mas ainda não a um nível global. Este é um passo interessante para organizações quais desejam uma fatia maior do mercado externo, sem tomar um risco muito grande, ou um capital menor para investimento em instalações e fábricas no exterior. Tanto no instrumento, como em relação a estratégias, este nível compõe uma fase de transição para uma organização no grau de internacionalização.

O último nível no grau de internacionalização do instrumento de pesquisa é composto pelos investimentos direto no exterior. A este ponto, a organização investe um grande capital e recursos no exterior, seja este no formato de fábricas ou filiais aonde operações de vendas, produção, marketing e outros, encontram-se totalmente instalados no exterior. A este ponto, a organização corre o maior risco, mas ao mesmo tempo, permite-se de mobilizar dentro de um mercado sem ter que esperar por ordens de sua matriz no país natal, dando uma vantagem estratégica comparativa bem alta com a de seus competidores. Ao mesmo tempo, este nível de internacionalização requiere de altos investimentos que a maioria das organizações ainda não dispõem.

4.2 INSTRUMENTO DE PESQUISA UTILIZANDO MODELO DO TIMMERS

O primeiro modelo utilizado no instrumento de pesquisa foi o do autor Timmers. Como descrito anteriormente no capítulo teórico, este modelo foi classificado em onze categorias, as quais formam o eixo horizontal do instrumento de pesquisa neste exemplo. Esta classificação foi inserida no instrumento de

acordo ao grau de envolvimento com o *e-business* do qual cada categoria do modelo de Timmers contém. Quanto maior o envolvimento com o *e-business* de cada categoria, maior o posicionamento desta categoria no instrumento de pesquisa no eixo horizontal. É importante lembrar que esta classificação em forma de escala das categorias foi descrita pelo autor do modelo desta maneira, assim, o pesquisador não influi subjetivamente na criação da escala das categorias. A explicação detalhada de cada categoria, com seus devidos submodelos encontra-se no capítulo do referencial teórico, e de acordo as definições categóricas, foi composta essa classificação no instrumento. Um apoio visual para esta classificação se encontra na figura 16, aonde Timmers classifica seus modelos de negócios utilizados na internet, em grau de integração funcional de cada modelo. Quanto maior o numero de funções integradas um modelo cumprir, maior o seu envolvimento com o *e-business*, em uma gama que pode variar entre uma única função até múltiplas funções integradas.

Seguindo esta lógica descrita acima, a primeira categoria localizada é a corretagem de informações. A maioria dos submodelos organizados nesta categoria são compostos de serviços terceirizados aonde não é necessário um grande envolvimento da organização com o *e-business*. Estes são serviços os quais cumprem somente uma função integral, e apesar do alto grau de inovação descrito por Timmers (1999) desta categoria, este último fator não afeta o envolvimento do *e-business* com a organização. Esta primeira categoria se localiza no começo da primeira "caixa" do instrumento, melhoria ou incremento dos canais, sendo que ainda está no começo do processo do desenvolvimento do *e-business* e vários processos ainda seriam necessários para poder iniciar este deslocamento para a segunda "caixa" da ferramenta.

A segunda categoria após a corretagem de informações são as lojas eletrônicas. Nesta categoria, apesar de ter um nível levemente maior em funções integradas, o nível de inovação é bem baixo. Esta categoria continua abrangendo um nível baixo de *e-business*, aonde meramente a organização utiliza seu *site* para

fins de marketing, mas diferente da categoria anterior, os sistemas de tecnologia nesta categoria fazem parte da organização utilizada, e não somente um serviço terceirizado. Esta segunda categoria se localiza em uma posição central da primeira "caixa" do instrumento, melhoria ou incremento dos canais. Nesta fase, iniciarão-se alguns procedimentos nos sistemas de TI e *e-business* permitindo uma melhoria interna no canal.

A terceira categoria utilizada por Timmers que prossegue no instrumento são os serviços de autenticação e certificação. Nesta categoria, o grau de inovação aumenta desde a categoria anterior, mas ainda há um baixo nível de funções integradas, e com isso, deixando esta categoria em um nível baixo ainda do eixo horizontal. Esta é a última fase na primeira "caixa" da ferramenta de pesquisa, se aproximando de uma integração das operações do *e-business* e TI da organização.

A quarta categoria do modelo nesta classificação são os leilões eletrônicos. Nesta categoria, o envolvimento dos sistemas de TI e *e-business* começam a ter um nível mais aprofundado e estratégico. Nesta fase, um número maior de funções começa a ser integrado no sistema, levando esta categoria a ser posicionada abaixo da segunda "caixa" da ferramenta, integração, mas ainda a um nível inicial da integração.

A quinta categoria são as licitações eletrônicas. A este ponto, a integração chega numa fase mais madura, apesar das funções integradas serem levemente superiores à categoria anterior. Nas licitações eletrônicas, empresas começam a integrar mais e mais seus sistemas com outras empresas, saindo do que anteriormente seria um sistema isolado da organização em si.

Posteriormente, encontram-se os shoppings eletrônicos na sexta categoria classificatória. Nesta categoria, várias empresas interligaram parte de seus sistemas de TI e *e-business* com outras empresas, começando a criar um ambiente virtual mais complexo do que as categorias anteriores. O número de funções integradas se eleva novamente, e a partir desse ponto, começa uma

"mistura entre caixas" na ferramenta de pesquisa., aonde a segunda "caixa" composta pela integração começa a se misturar com a terceira, transformação. Isto é possível sendo que nenhuma "caixa" ou nível de desenvolvimento de *e-business* é totalmente delineado.

Em sétimo lugar se encontra a categoria de fornecimento de serviços na cadeia de valor. Esta categoria se localiza entre a segunda e terceira "caixa" em um ponto bem mais embaralhado, olhando o ponto de vista de qual empresa se analisa. No ponto de vista da cadeia de valor, o modelo se encontra em um ponto de vista de integração, enquanto para a empresa fornecedora, é uma transformação de suas operações para se adequar ao novo sistema e indústria.

A oitava categoria no instrumento são as comunidades virtuais. Esta categoria aumenta mais ainda as funções integradas da organização, a um ponto aonde praticamente a empresa deixou a segunda "caixa" da integração para níveis mais elevados. O interessante desta categoria é o fato de seu posicionamento na ferramenta, aonde se misturam a segunda, terceira e quarta "caixa" nos níveis de transição do *e-business*.

Na nona posição se encontram as plataformas colaborativas. Desta categoria em diante, o salto do número de funções integradas aumenta bastante comparado às categorias anteriores, em conjunto com o grau de inovação. Esta categoria se encontra bem localizada na terceira "caixa" da ferramenta, a transformação, aonde várias empresas conectadas criam sistemas em conjunto, com um grande envolvimento de seus sistemas de TI e *e-business*.

A décima categoria deixa a fase de transformação, e entra na fase de maior envolvimento organizacional e de *e-business*. Esta categoria são os mercados terceirizados. Como descrito anteriormente, esta categoria assume múltiplas funções integradas a um nível quase total em relações às operações organizacionais. A este ponto, a organização depende de outros para compor o seu sistema, e com isso, o grau de envolvimento com o *e-business* elevasse

bastante, também com um alto grau de inovação.

A última categoria envolvida nesta classificação são os integradores da cadeia de valor. Este é o último nível de integração possível, aonde uma empresa incorpora-se a outras para criar uma cadeia de valor, aonde cada membro é totalmente dependente do outro. Este é o maior ponto de envolvimento com o *e-business* o qual uma empresa possa conceder, sendo que todos seus sistemas de TI, operações, e seu *e-business* possa compartilhar com outras organizações em toda a cadeia de valor. A este ponto, existe uma total convergência e sinergia entre as empresas que compõe a cadeia de valor, e a maioria, se não todas, as funções da organização são integradas.

Um resumo desta descrição acima pode ser visto na figura 25, aonde se apresenta o instrumento de pesquisa utilizando o modelo de Timmers (1999). Em todas as instâncias, a utilização de diferentes modelos afetará somente o eixo horizontal do instrumento, desta maneira, não necessitando uma explicação do que acontece com o eixo vertical, sendo que este foi explicado anteriormente.

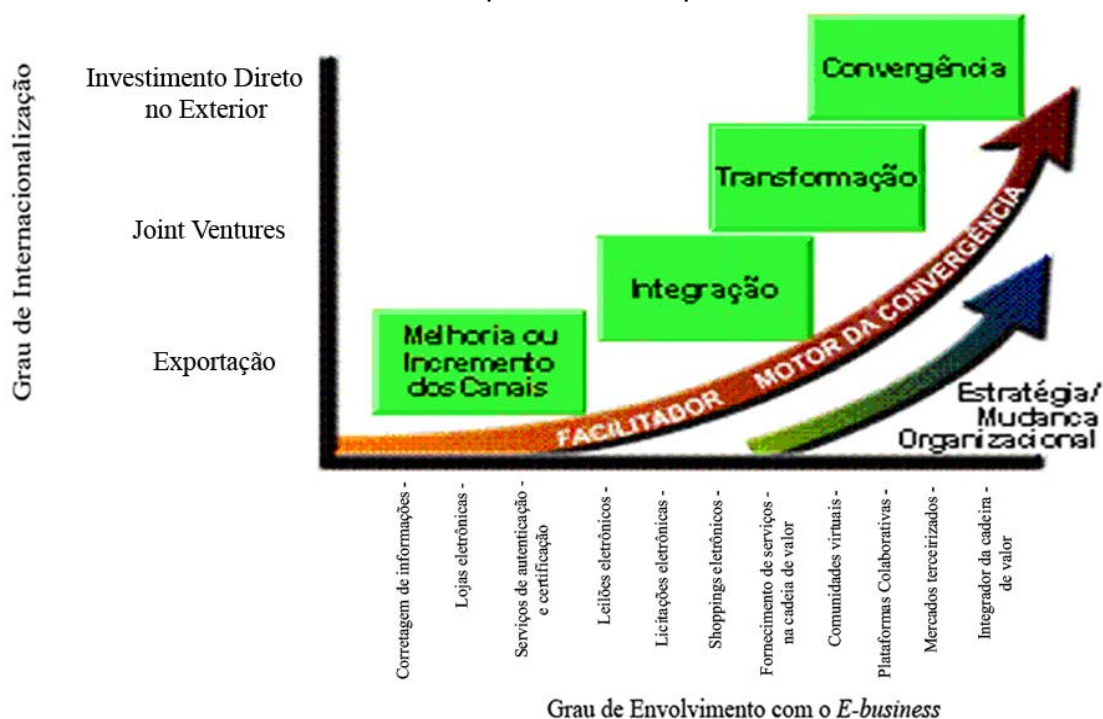


FIGURA 25 - INSTRUMENTO DE PESQUISA COM A UTILIZAÇÃO DO MODELO DE TIMMERS (1999)

Fonte: O autor

4.3 INSTRUMENTO DE PESQUISA UTILIZANDO MODELO DO RAPPA

O segundo modelo utilizado no instrumento de pesquisa foi o do autor Rappa. Como descrito anteriormente no capítulo teórico, este modelo foi classificado em nove categorias, as quais formam o eixo horizontal do instrumento de pesquisa neste exemplo. Assim como o exemplo utilizando o modelo de Timmers, as categorias do modelo de Rappa (2001) foram classificadas no eixo horizontal do instrumento de pesquisa, com o objetivo de mapear uma organização estrategicamente no processo de internacionalização em relação a este modelo.

Rappa (2001) não chega a classificar suas categorias e submodelos assim como o faz Timmers, mas pelas descrições de suas categorias e submodelos na literatura, é possível classificá-las o quanto menos subjetivamente de menor para maior envolvimento com o *E-business*, mas lembrando que as categorias não são mutuamente exclusivas. Isto significa que não necessariamente aonde termina uma categoria, a outra começa, e sim, existem variações entre cada categoria. Classificadas em ordem, estas são as categorias de corretagem, subscrição, utilitário, infomediário, afiliação, propaganda, comunidade, mercantil e manufatura.

A primeira categoria é a de corretagem. Nesta categoria, vários submodelos compõem esta categoria, mas todos com a mesma intenção de unir compradores e vendedores em um só lugar. Para conseguir este objetivo, a utilização de sistemas de TI e *e-business* são muito baixos, aonde meramente um *site* é criado para chegar ao objetivo. Em relação aos níveis do desenvolvimento do *e-business*, ou às "caixas" de ferramenta, esta categoria se posiciona ainda na primeira etapa, aonde há uma grande necessidade de melhorias e incremento dos canais.

Na segunda categoria, subscrição, usuários pagam pelo acesso ao conteúdo de um site. Ainda posicionada na primeira "caixa" da ferramenta, esta categoria contém um grau de envolvimento bem baixo com o *e-business*. Assim como a primeira categoria, a principal utilização do *e-business* envolve um *site*, mas aonde desta vez, existe um grau de fidelização maior, e com isto, operações como pagamento aumentam a complexidade do sistema elevando o envolvimento com o *e-business*.

A terceira categoria posicionada no eixo horizontal do instrumento é o utilitário. Esta categoria ainda se enquadra na primeira etapa da melhoria ou incremento dos canais, mas quase partindo para uma integração. Nesta categoria, o consumidor paga de acordo com o serviço utilizado, sendo a maioria destes serviços informações ou arquivos. O grau de envolvimento com o *e-business* não se posiciona muito alto, mas como nesta categoria existe não só a fidelização do cliente, mas todo um procedimento de operações, seja este via um *site*, uma intranet, ou até mesmo via celular. Esta categoria quase se posiciona como uma integração.

A quarta categoria do modelo de Rappa nesta classificação é a de intermediários. Esta categoria passa para uma outra etapa, a de integração, aonde os sistemas de alguns *sites* agregam o sistema de recomendação dentro dos *browsers* dos usuários. Os sistemas de recomendação podem levar vantagem em relação ao modelo de afiliação pelo fato do aumento de receita decorrente da venda de informações sobre os hábitos dos consumidores.

Na quinta categoria do modelo de Rappa, a categoria a ser analisada é a afiliação. A categoria da afiliação fornece oportunidades de compra onde quer que as pessoas possam estar utilizando a Internet. Sistemas empresariais são conectados para a geração da renda, integrando o seu *e-business* com o de outra empresa, mesmo que a um nível intermediário.

A sexta categoria deste modelo, a propaganda, encontra-se em um nível transacional entre as etapas de integração e transformação. O grau de envolvimento com o *e-business* afeta os procedimentos, operações e em parte estratégia de organização em utilização. Nesta categoria, um *website*, provê conteúdo (normalmente, mas não necessariamente, de graça) e serviços (como *e-mail*, *chats*, *foruns*) e mistura com anúncios e mensagens de propaganda na forma de *banners*. O *site* pode ser um criador de conteúdos exclusivos ou um distribuidor de conteúdo criados em outro lugar, através de um modelo de sindicalização, começando a transformação no desenvolvimento do *e-business*.

A categoria da comunidade compõe a sétima parte desta classificação. Esta categoria envolve muito o envolvimento da organização e de seus clientes, também conhecida como sites de especialistas. São sites estruturados tipicamente como um fórum de discussão, e um grau de envolvimento bem especializado, posicionando-se nas etapas de transformação e convergência.

A oitava categoria se encontra quase na última "caixa", ou etapa, composto pela convergência, mas ainda próxima à etapa anterior da transformação. Esta é a categoria mercantil, aonde os atores desta categoria são empresas que assumem o mesmo papel dos atacadistas e varejistas de bens e serviços tradicionais. Em alguns casos, os bens e serviços podem somente ser comercializados na Internet e as empresas podem não ter uma loja "tradicional". Isto faz com que as empresas tenham um desenvolvimento bem avançado no *e-business* sendo que a maioria de suas atividades são digitais.

Na última categoria desta classificação do modelo de Rappa (2001), encontra-se o modelo de manufatura, ou fabricação. Este se localiza na última etapa do desenvolvimento do *e-business*, aonde todos os processos e funções da organização são integrados. Nesta categoria, o modelo é baseado no poder da rede em permitir que os fabricantes possam localizar os compradores diretamente e assim encurtando o canal de distribuição com eliminação de intermediários como atacadistas e varejistas. Para alcançar este objetivo, é necessário que todos os sistemas estejam integrados, criando a convergência.

Um resumo desta descrição acima pode ser visto na figura 26, aonde se apresenta o instrumento de pesquisa utilizando o modelo de Rappa (2001).

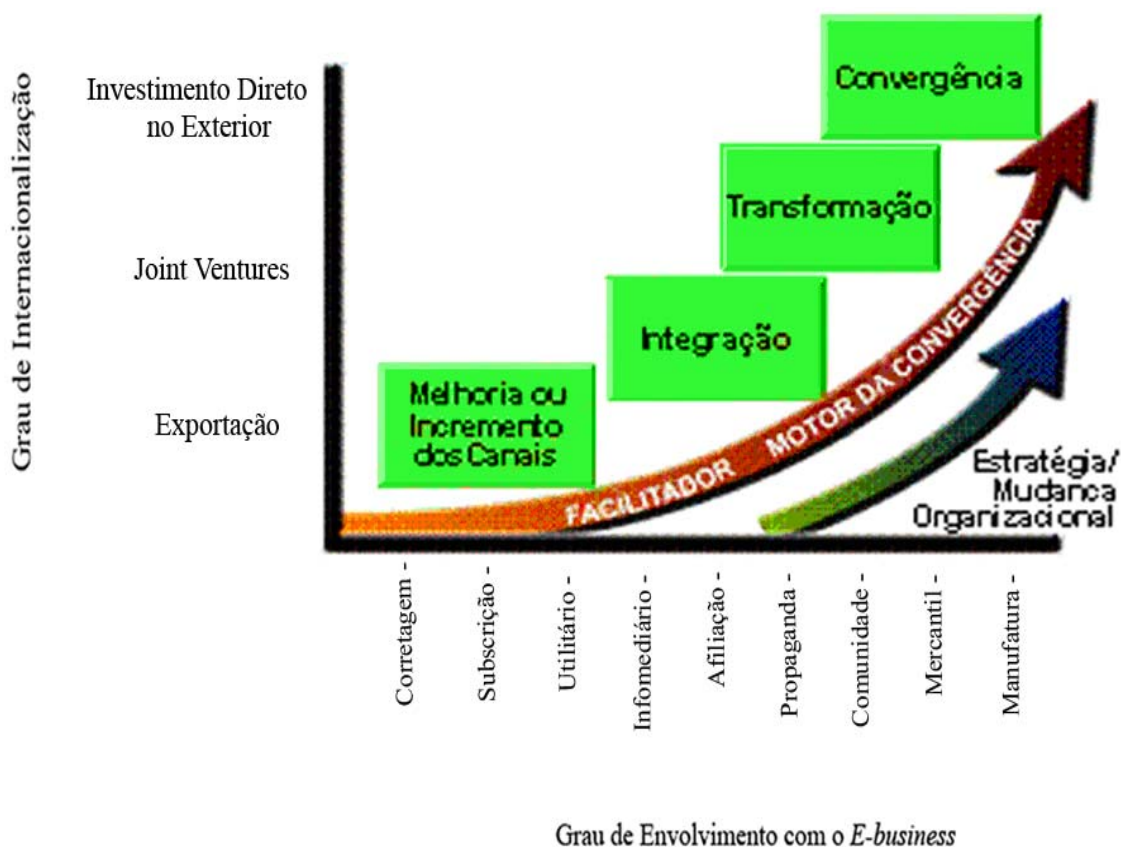


FIGURA 26 - INSTRUMENTO DE PESQUISA COM A UTILIZAÇÃO DO MODELO DE RAPPA (2001)

Fonte: O autor

4.4 INSTRUMENTO DE PESQUISA UTILIZANDO O MODELO DE LINDER E CANTRELL

O terceiro e último modelo utilizado no instrumento de pesquisa foi o dos autores Linder e Cantrell. Como descrito anteriormente no capítulo teórico, este modelo foi classificado em oito categorias, as quais formam o eixo horizontal do instrumento de pesquisa neste exemplo. Assim como o exemplo utilizando o modelo de Timmers e Rappa, as categorias do modelo de Linder e Cantrell (2000) foram classificadas no eixo horizontal do instrumento de pesquisa, com o objetivo de mapear uma organização estrategicamente no processo de internacionalização em relação a este modelo.

Linder e Cantrell (2000), assim como Timmers, classificam suas categorias e submodelos de acordo a categoria de menor valor, ou envolvimento com o e-business, ao maior valor. Classificadas em ordem, estas são as categorias de preço, conveniência, diferenciação de commodities, experiência, canal, intermediários, confiança e inovação.

Em primeiro lugar, encontra-se a categoria de preço, ou custos. Esta categoria utiliza a idéia de preços baixos, e uma alta rotatividade para obter lucratividade. Utilizam-se poucos recursos na área de desenvolvimento, e e-business, sendo que organizações nesta categoria não estão interessadas nestas áreas, e sim serviços simples e eficientes para baixar os custos. No instrumento de pesquisa, este modelo se localize na primeira etapa da ferramenta de desenvolvimento do e-business.

A segunda categoria no modelo de Linder e Cantrell (2000) é a de conveniência. Esta categoria continua localizada na primeira etapa da ferramenta de desenvolvimento do e-business, sendo seu baixo envolvimento com o e-business e sistemas de TI. O objetivo desta categoria é facilitar o acesso de seleções de produtos aos pontos de venda para atrair compradores ocupados e sem tempo. Para isto, empresas empacotam conjuntos de bens e serviços, incluindo estes serviços digitais, e oferece como um único produto. Pela pouca variedade de personalização de serviços, os sistemas utilizados nesta categoria deixam o envolvimento do e-business ainda a níveis baixos.

Na terceira categoria, a das diferenciações das commodities, o desenvolvimento do e-business se enquadra entre a primeira e segunda etapa da ferramenta de pesquisa. Nas diferenciações de commodities, há uma grande ênfase na idéia de personalização em massa. Para alcançar este objetivo, os sistemas organizacionais necessitam integrar os sistemas de recolhimento de informações, para poder criar esta "customização". Bancos de dados são criados

entre vários sistemas, aumentando o envolvimento do *e-business*, mas ainda a um nível estratégico e um grau de envolvimento intermediário.

Na quarta categoria, encontra-se o modelo de experiência. Esta categoria se encontra na segunda "caixa" ou etapa no desenvolvimento do *e-business* na ferramenta de pesquisa. As organizações desta categoria vendem produtos sem distinção de funcionalidade em relação aos seus concorrentes. Isto é possível através de uma equipe agressiva e motivada, aonde tenham um sistema de TI os apoiando todo o tempo. Os sistemas de *e-business* têm uma integração na organização para poder registrar a experiência.

A categoria de canal segue com a quinta posição. Esta categoria engloba tanto as etapas dois e três, abrangendo tanto a integração como a transformação no desenvolvimento do *E-business*. O foco principal desta categoria é alavancar o conteúdo de alta qualidade, através de todos os canais possíveis para maximizar as receitas de propaganda, subscrições, assinaturas, merchandising e sindicalizações. Para alcançar este objetivo, organizações nesta categoria utilizam sistemas de informações altamente integrados, aproveitando justamente desta integração de sistemas e operações para analisar os canais disponíveis, especialmente os digitais. Nesta etapa inicia-se o pensamento de integração, não somente o organizacional, mas também o intra-organizacional.

Na sexta etapa, composta pelo modelo de intermediários, empresas pertencem à terceira etapa no desenvolvimento do *e-business*, mas iniciando a participação na quarta etapa de convergência. No modelo de Linder e Cantrell (2000), os intermediários participam dos sistemas de informação, TI e *e-business* da organização, oferecendo serviços que fazem parte das operações da organização. Além da integração organizacional, uma outra empresa, como uma ASP, fornece serviços de coordenação remota, dando assistência em todas as partes envolvidas em uma transação ou operação.

Na categoria de confiança, compondo a sétima categoria da classificação de Linder e Cantrell, como o próprio nome diz, empresas trabalham unidas com um alto nível de confiança entre elas. Esta situação é equivalente a partes de uma cadeia de valor, aonde sistemas organizacionais necessitam trabalhar juntos, integralmente, para que a cadeia possa dar certo. Esta categoria se posiciona na última etapa do desenvolvimento do *e-business*, aonde a maioria dos sistemas trabalha com uma convergência organizacional e inter-organizacional, mas ainda nem todas as organizações da cadeia de valor se encontra incorporadas entre si. O grau de envolvimento do *e-business* nesta categoria é de alto nível, somente perdendo para a próxima e última categoria.

Na última categoria no modelo de Linder e Cantrell (2000) se encontra a inovação. Esta é a última fase para uma organização com total envolvimento com o *e-business*, pertencendo também na última etapa de convergência no desenvolvimento do *e-business*, utilizado pela ferramenta de pesquisa. Esta última etapa é equivalente a uma cadeia de valores totalmente integrada, seja esta por sistemas de ERP aonde todos os componentes da cadeia de valor estão com seus sistemas integrados ou por outros sistemas e componentes de integração. O *e-business* é fundamental nesta categoria e seu grau de envolvimento é total, permitindo que todas as organizações tenham conhecimento de tudo o que acontece uma com as outras, criando uma convergência total da indústria.

Um resumo do instrumento de pesquisa utilizando o modelo de Linder e Cantrell (2000) é ilustrado na figura 27.

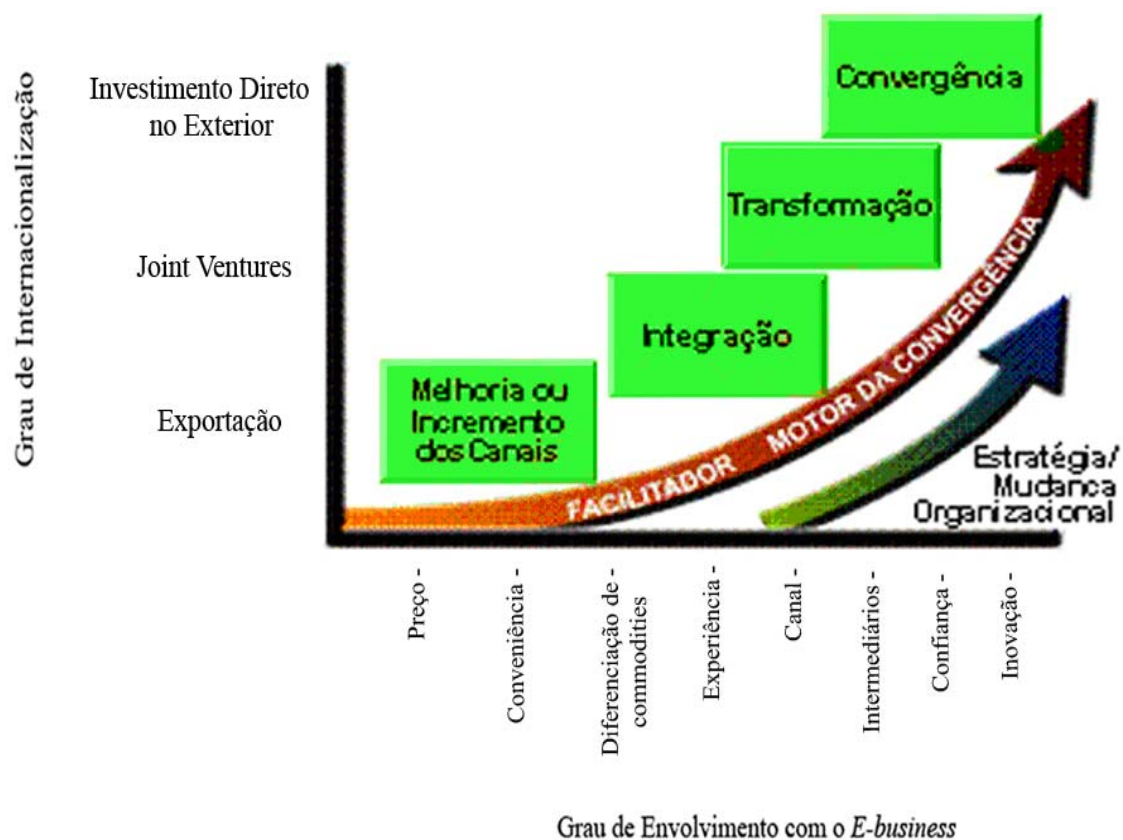


FIGURA 27 - INSTRUMENTO DE PESQUISA COM A UTILIZAÇÃO DO MODELO DE LINDER E CANTRELL (2000)

Fonte: O autor

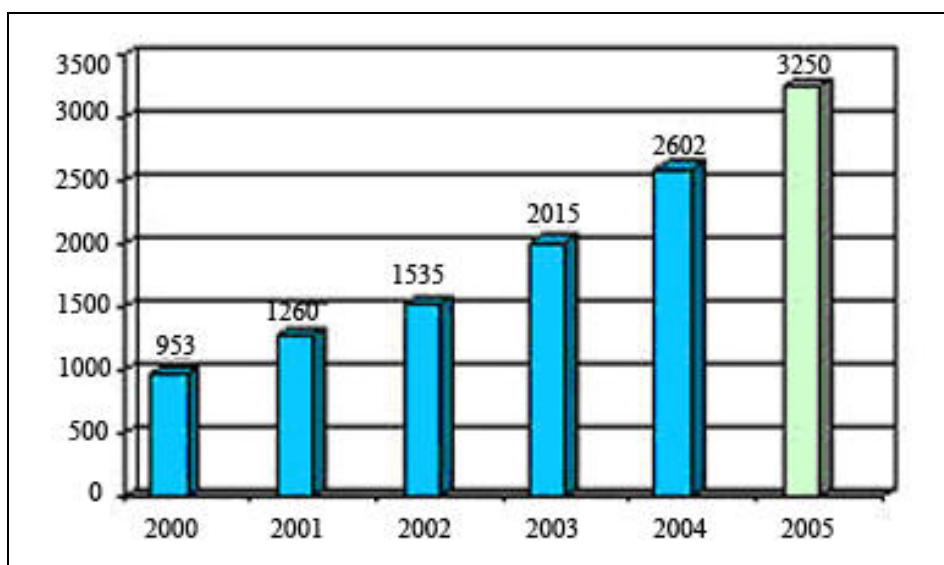
5 O ESTUDO DE CASO WEG S.A.

5.1 APRESENTAÇÃO E POSICIONAMENTO DA EMPRESA

O caminho de sucesso empresarial de Werner Ricardo Voigt, Eggon João da Silva e Geraldo Werninghaus começou em 16 de setembro de 1961, quando os três fundaram a Eletromotores Jaraguá. Anos mais tarde, a empresa criada por um eletricitista, um administrador e um mecânico viria a ganhar uma nova razão social, a Eletromotores WEG S. A. O nome é a feliz junção das iniciais dos três fundadores.

A trajetória da empresa ao longo destes anos é marcada pelo êxito. Maior fabricante latino americana de motores elétricos e uma das maiores do mundo, a WEG atua nas áreas de comando e proteção, variação de velocidade, automação de processos industriais, geração e distribuição de energia e tintas e vernizes industriais.

Totalmente brasileira, contando com mais de 13 mil colaboradores em todo mundo, a WEG atingiu R\$ 2.608 bilhões de faturamento em 2004, um crescimento de 29% em relação ao ano de 2003 (R\$ 2.015 bilhões). As exportações foram responsáveis por quase 40% do faturamento bruto, com o faturamento de R\$ 1.050,7 milhões (R\$ 781,2 milhões em 2003) no mercado externo. Um resumo do faturamento se encontra na figura 28.



(R\$ milhões)

FIGURA 28 - FATURAMENTO DA WEG

Fonte: WEG S.A. (2005)

Produzindo inicialmente motores elétricos, a WEG começou a ampliar suas atividades a partir da década de 80, com a produção de componentes eletroeletrônicos, produtos para automação industrial, transformadores de força e distribuição, tintas líquidas e em pó e vernizes eletro isolantes. Cada vez mais a empresa está se consolidando não só como fabricante de motores, mas como fornecedor de sistemas elétricos industriais completos. Um resumo dessa diversidade de produtos é ilustrado na figura 29.



FIGURA 29 - DIVERSIDADE DE PRODUTOS DA WEG

Fonte: WEG S. A. (2005)

Em 1989 os três fundadores passam para o Conselho de Administração da empresa e Décio da Silva é escolhido o Diretor Presidente Executivo da WEG. Dois anos depois é implantado o Programa WEG de Qualidade e Produtividade, consolidando o processo da administração participativa.

Boa parte desses ótimos resultados influencia diretamente a vida na cidade. Uma das formas mais visíveis é a distribuição de lucros aos colaboradores. Além da injeção de capital em todos os setores da economia de Jaraguá que a distribuição de lucros provoca, a WEG ainda participa de forma direta na melhoria da qualidade de vida do município. "Os bons resultados da WEG sempre foram e sempre vão ser sinônimo de bons resultados para Jaraguá do Sul e toda a região", afirma o diretor presidente Décio da Silva. "Um dos nossos quatro compromissos é: 'Ser uma empresa cidadã, participando da vida comunitária e preservando o meio ambiente.' E na WEG, compromisso assumido é compromisso cumprido",

completa. Um resumo das estratégias da WEG é ilustrado na figura 30.

As principais estratégias da WEG são orientadas por princípios básicos, que têm impulsionado o seu crescimento nos últimos anos.

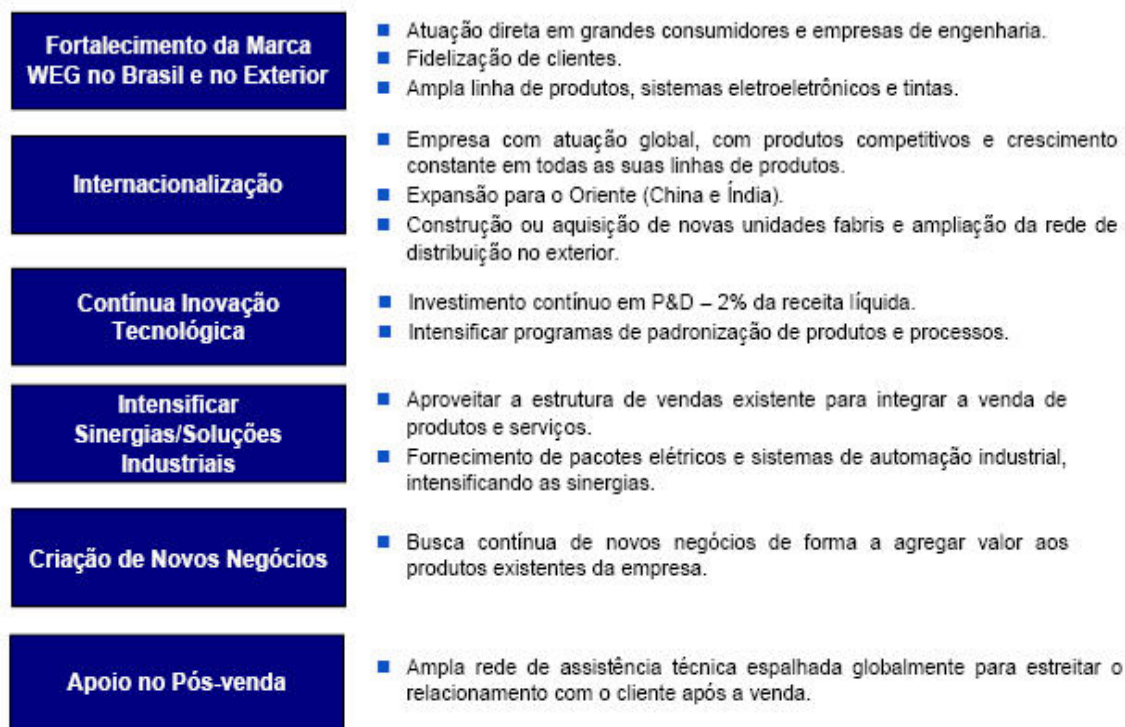


FIGURA 30 - ESTRATÉGIAS DA WEG S. A.

Fonte: WEG S. A. (2005)

Além disso, a WEG é uma das duas únicas empresas brasileiras a aparecer na lista das 100 maiores pequenas empresas globais, da revista Forbes. Em 1997, recebeu o Prêmio Nacional da Qualidade, maior premiação brasileira do setor. Grande parte deste êxito se deve à administração participativa, um conceito aplicado desde o chão de fábrica. Os Círculos de Controle de Qualidade (CCQ), implantados em 1982, fazem parte da cultura da empresa. Através desses grupos, cada colaborador pode apresentar sugestões sobre segurança no trabalho, saúde e qualidade de vida. Muitas das sugestões resultam em novos processos de produção e até em novas máquinas, gerando mais economia e produtividade.

Hoje a WEG é a maior indústria de motores elétricos da América Latina, está presente em mais de 100 países nos cinco continentes. Tem os processos de

produção mais avançados e os mais exigentes programas de qualidade total. E, mais importante que tudo isso, tem o mesmo capital inicial, baseado no trabalho e na disciplina, multiplicado por cada um de seus colaboradores comprometidos com a plena satisfação dos clientes. A figura 31 ilustra essa evolução da WEG desde sua criação.

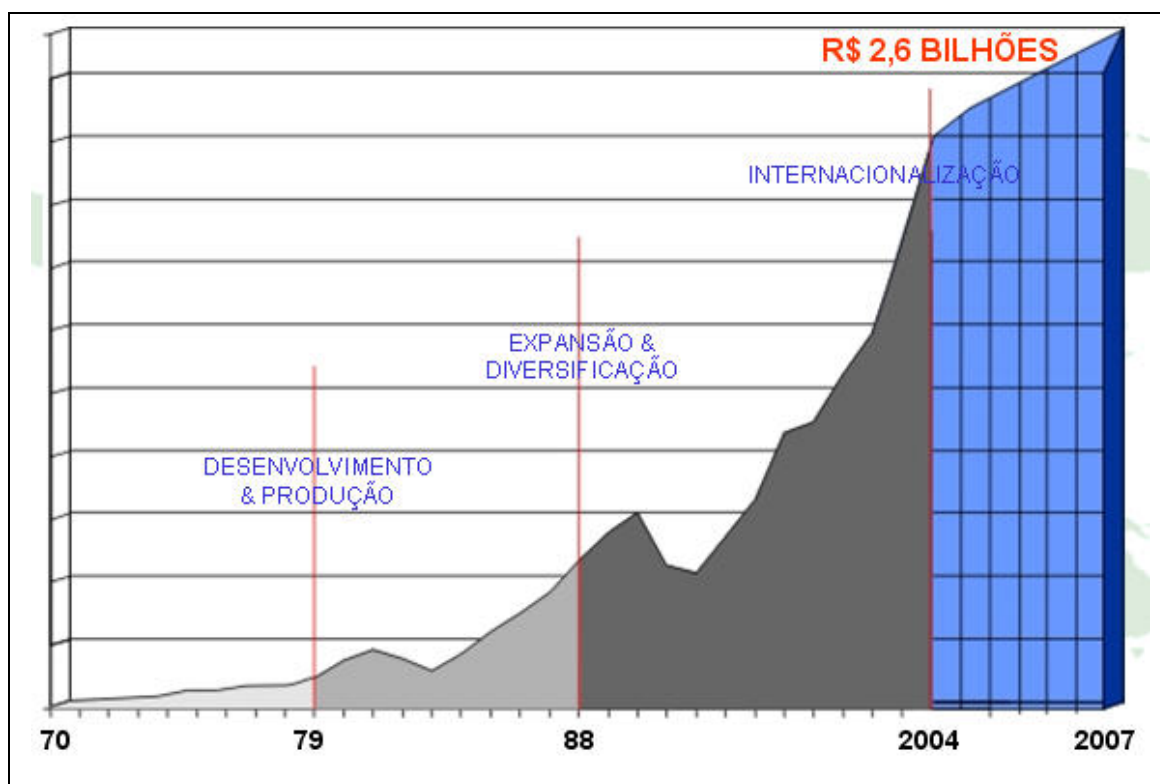


FIGURA 31 - EVOLUÇÃO DO FATURAMENTO DA WEG

Fonte: WEG S. A. (2005)

5.2 INTERNACIONALIZAÇÃO NA WEG S.A.

Inicialmente criada nos Estados Unidos, a WEG Electric Motors, para atender diretamente os fabricantes de máquinas e equipamentos, além de captar as tendências tecnológicas, no maior mercado mundial de motores elétricos. Depois também passa a atuar como distribuidor.

Amplia o sistema de distribuição para o México e Canadá, aproveitando a formação do mercado comum do hemisfério Norte, o NAFTA. Para consolidar sua posição no Mercosul, chega à Argentina, onde assume a liderança do mercado. Em 1992 decide criar uma empresa para atender toda a Europa, a partir da Bélgica. Mas a WEG aprende uma lição: era preciso uma filial própria em cada país.

Assim, sucessivamente abre empresas na Alemanha (1995), Inglaterra (1996) e em 1998, surgem mais três filiais européias, na França, Espanha e na Suécia, para aumentar a participação no mercado mais competitivo e exigente do mundo. Em 2001 se instala na Venezuela e Itália.

Também chega à Ásia, com a WEG Japan, em Tóquio, para medir força com os competitivos fabricantes asiáticos de motores elétricos. No emergente mercado da Oceania, instala a WEG Austrália, formando-se uma rede global de negócios, que soma sessenta países.

A internacionalização é decorrente da sua evolução tecnológica, de qualidade, competitividade nos custos e qualificação de seus profissionais, preparados para o competitivo mundo global.

O primeiro passo para as operações industriais fora do Brasil foi dado em 1994, quando a WEG firma um acordo com a Corradi, então líder em motores elétricos na Argentina. Mas consolida-se no ano de 2000, inicialmente com a aquisição da Morbe, fabricante de motores para eletrodomésticos, com a fábrica em Córdoba.

Ainda em meados de 2000 adquire a divisão de motores elétricos da ABB, localizada na Cidade do México. A meta é ampliar a presença no mercado mexicano, com uma fábrica própria de motores para eletrodomésticos. Para a América Latina, a WEG aprimora a estrutura logística e de distribuição. Em mercados competitivos como Estados Unidos e Europa, os planos também são de fábricas próprias, principalmente na linha de motores para eletrodomésticos. São posições importantes, que contribuem para aumentar sua presença em mercados

estratégicos no exterior.

Um ótimo exemplo do nível da internacionalização da WEG S. A. é sua receita, onde a companhia é referência em sua especialidade e alcança 4% do mercado mundial, o que a coloca entre as dez maiores do planeta. Para aperfeiçoar seus motores, a WEG investe 3% do faturamento em P&D, ou seja, cerca de R\$ 33,5 milhões anuais. Só nesse departamento há 500 engenheiros, sem contar os pesquisadores que trabalham nas universidades e em outras instituições. Apostando também na internacionalização como estratégia de negócio, a empresa mantém fábricas no México, na Argentina, em Portugal e na China, assim como 18 representações comerciais em diversos lugares do mundo. A WEG procura estar sempre atenta às tendências do mercado internacional sendo que sua participação em feiras no exterior é algo corriqueiro. Este fato pode ser visto nas Figuras 32 e 33.

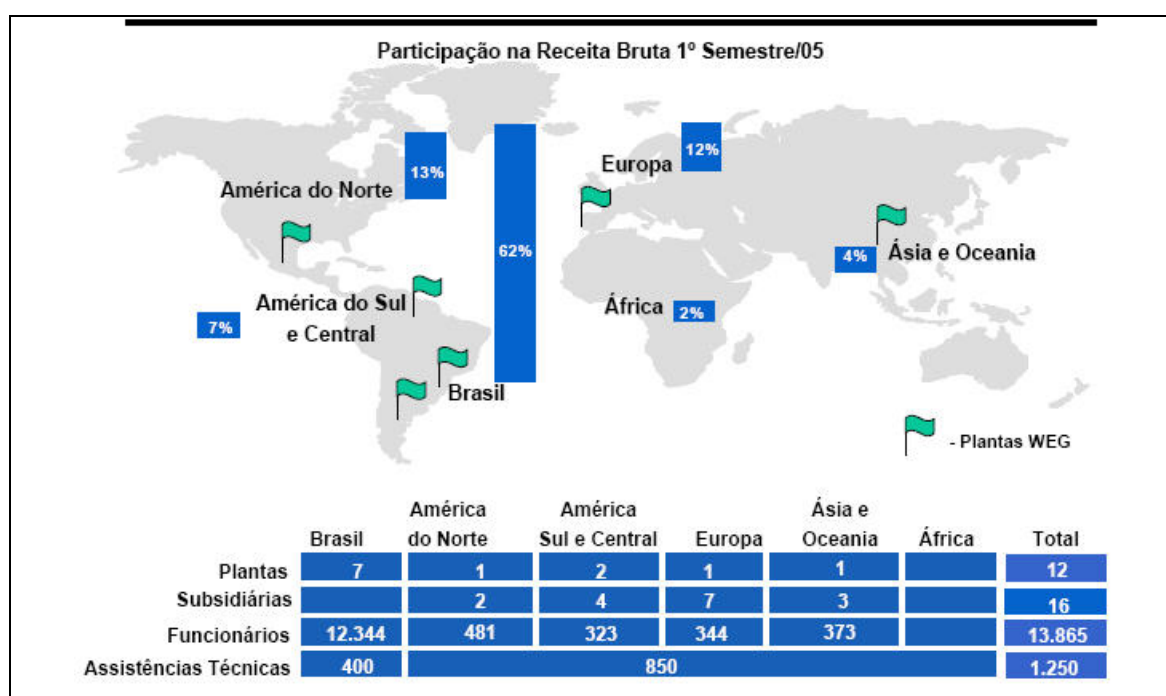


FIGURA 32 - RECEITA GLOBAL – 1.º SEMESTRE 2005

Fonte: WEG S. A. (2005)

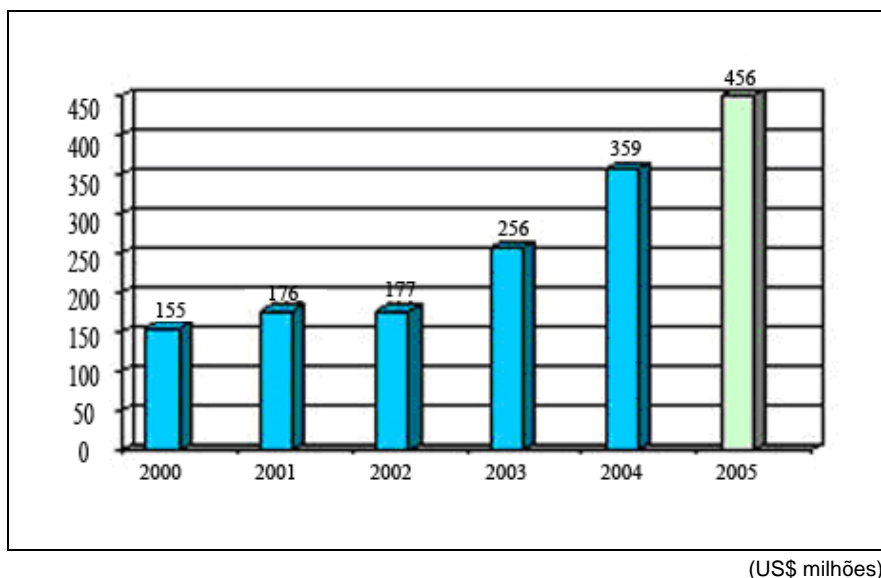


FIGURA 33 - VENDAS NO EXTERIOR

Fonte: WEG S. A. (2005)

Sua meta é ser líder mundial em motores elétricos industriais de baixa tensão. Seu objetivo, a partir de 1991, é de um programa arrojado de internacionalização, instalando filiais próprias nos cinco continentes.

Uma Indústria com cunho familiar, hoje conta com mais de 13 mil colaboradores, um volume de 8 milhões de motores por ano, que é o equivalente a 40000 motores por dia e um faturamento de R\$ 2600,00 milhões no ano de 2004, onde a exportação de produtos foi responsável por 47% deste valor. A figura 34 demonstra essa associação de colaboradores.

Colaboradores	
Jaraguá do Sul	10.273
Guaramirim	560
Blumenau	693
São Paulo	840
Estados Unidos	134
México	349
Argentina	271
Portugal	185
China	332
Outros Países	232
	TOTAL 13.869

FIGURA 34 - COLABORADORES DA PRODUÇÃO GLOBAL DA WEG
Fonte: WEG S. A. (2005)

5.2.1 WEG Exportadora S.A.

A WEG Exportadora S. A., conhecida internamente do grupo WEG como WEX, é responsável pelas operações internacionais do grupo WEG atuando como uma *trading*, promove os produtos WEG no exterior e realizando exportações. A WEG Exportadora também é a sociedade controladora das empresas do grupo WEG com sede e operações comerciais e/ou industriais no exterior (com exceção da operação no Japão, que é controlada pela WEG Indústrias). A WEX foi fundada em 20 de junho de 1988 e hoje com a estrutura de 17 filiais, uma rede de aproximadamente 60 representantes, distribuidores e assistentes técnicos que prestam serviços e suporte a todos os produtos WEG no mercado internacional.

As filias da WEG têm um papel muito importante, pois elas são encarregadas de informar a empresa como um todo sobre as novas tendências tecnológicas no setor elétrico a nível mundial. Dando ênfase aos setores de

máquinas (OEM's) e usuários finais, bem como criando e desenvolvendo soluções específicas para qualquer necessidade de cada mercado, a crescente presença da WEG no mercado mundial é uma prova da aceitação dos seus produtos, sua tecnologia e qualidade comprovada.

A área comercial da WEG Exportadora S.A é formada por três regiões que atendem os mercados, conforme abaixo.

- Departamento de vendas região A: atende toda a América.
- Departamento de vendas região B: que atende a Europa e a Rússia.
- Departamento de vendas região C: que atende a Ásia e a Oceania.

Estes departamentos são responsáveis pela coordenação de representantes, distribuidores e assistentes técnicos no exterior, apoio técnico comercial, elaboração de propostas comerciais e respostas às correspondências provenientes de representantes ou diretamente de clientes finais do exterior. A empresa possui também o departamento de marketing Internacional oferecendo suporte, emitindo e controlando listas de preços dos produtos, estatísticas, comparativos, responsável pelo material promocional enviados aos clientes e o departamento de logística. Abaixo se encontra uma ilustração na figura 35 da atual estrutura societária incluindo a WEG Exportadora.

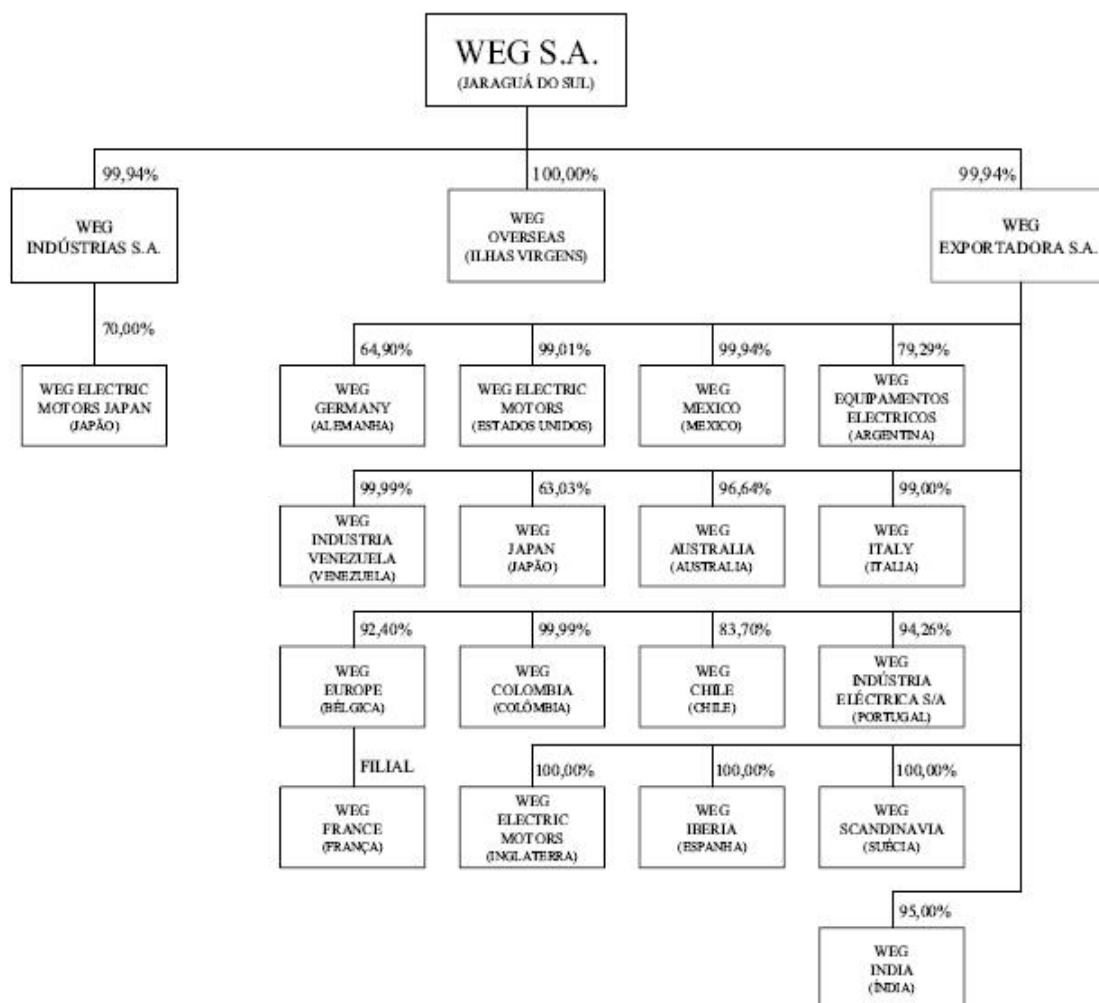


FIGURA 35 - ESTRUTURA SOCIETÁRIA DA WEG S. A.

Fonte: WEG S. A. (2005)

5.2.2 Processo de internacionalização da WEG

As primeiras exportações de motores elétricos para países do continente latino-americano aconteceram ainda na década de 60. Depois, como decorrência do aprimoramento tecnológico e dos ganhos em competitividade, os motores foram alcançando novos mercados, a partir do México e Estados Unidos, além de competir no mercado alemão. A evolução das exportações vem se dando dentro de uma estratégia de internacionalização que pode ser dividida nas 3 fases distintas abaixo indicadas:

Exportação via Representantes e Distribuidores no Exterior

No período compreendido entre 1970 e 1990, iniciam-se as exportações para cerca de 60 países por meio de representantes comerciais e distribuidores. Essa estratégia permitiu o crescimento das exportações, a abertura de mercados para os produtos e o conhecimento sobre produtos, clientes e tecnologias no exterior. Contudo, o aumento das exportações ficou dependente da capacidade financeira e do desempenho dos representantes e distribuidores no exterior.

Exportação via Empresas Controladas

No período compreendido entre 1991 e 1999, inicia-se o processo de internacionalização, por meio da constituição de controladas em países considerados com bom potencial de mercado, com o objetivo de comercializar, distribuir, prestar assistência técnica e promover os produtos no exterior.

Em agosto de 1991, foi constituído nos Estados Unidos a WEG Electric Motors Corp., para atender diretamente os fabricantes locais de máquinas e equipamentos locais, além de captar as tendências tecnológicas no mercado americano, o maior mercado mundial de motores elétricos.

Em setembro de 1992, iniciou-se a expansão para a Europa, com a constituição da WEG Europe S. A. na Bélgica. Foi constituído, sucessivamente, controladas de comercialização e distribuição na Alemanha, em março de 1995, na Inglaterra, em novembro de 1996, e na Suécia, França e Espanha, durante o ano de 1998.

Para consolidar a posição no Mercosul, foi composto, em janeiro de 1994, a WEG Equipamientos Electricos S. A., na Argentina. No mesmo ano, a WEG avançou também na Ásia, com a constituição da WEG Japan Co. Ltd. em Tóquio e, em agosto de 1995, no emergente mercado da Oceania, com a constituição da WEG Austrália Pty Ltda.

Em 13 de agosto de 1999, foi fundada a WEG México S. A. de C. V., voltada para a exploração do mercado mexicano. Em 2001, fundou-se as controladas de distribuição e comercialização dos produtos na Venezuela e na Itália. No decorrer de 2003, estabeleceu-se controladas no Chile e na Colômbia. Finalmente, em abril de 2004 foi constituído mais recente controlada no exterior, a WEG Electric Índia Private Limited, encarregada da comercialização e distribuição dos produtos no mercado indiano.

A estratégia de internacionalização via empresas controladas permitiu a criação de uma infra-estrutura de serviços pré e pós-venda e a ampliação dos negócios com grandes revendas, prestadores de serviços e consumidores finais, que não são atendidos no modelo de representantes e distribuidores. A gestão própria do processo de internacionalização permitiu ter maior flexibilidade e maior envolvimento direto com clientes. Ela também exigiu maiores investimentos em capital de giro para a sustentação de estoques e a concessão de crédito a clientes.

Desenvolvimento de Parque Fabril no Exterior

Em resposta ao surgimento dos blocos econômicos (Mercosul, Nafta e Comunidade Européia) adotou-se, a partir de 2000, a estratégia de adquirir e/ou implantar unidades de produção na América do Sul, América do Norte, Europa e Ásia, visando obter maior competitividade nessas regiões.

Em março e junho de 2000, respectivamente, a WEG adquiriu as empresas argentinas Morchio y Benitez SAIC, fabricante de motores elétricos para lavadoras e secadoras de roupas e Intermatic SACIF, fabricante de disjuntores em caixa moldada, ambas incorporadas pela WEG Equipamientos Electricos S. A. em Janeiro de 2002.

Em agosto de 2000, foi adquirido da Asea Brown Boveri (ABB), no México, uma fábrica de motores elétricos de baixa tensão, que foi posteriormente incorporada à WEG México S. A. de C. V.

Em maio de 2002, a WEG comprou a unidade de motores do grupo Efacec, em Portugal. A unidade foi incorporada à WEGEuro Indústrias Eléctricas S.A., sociedade que foi constituída em Portugal em 10 de maio de 2002. A mais recente aquisição da WEG foi uma fabrica na China, abrindo todo um novo leque de opções no mercado.

Objetiva-se com as fábricas no exterior:

- ampliar o universo de clientes e grandes consumidores, que têm por filosofia somente adquirir produtos de fabricantes locais;
- implantar no exterior fábricas num conceito mais horizontal, voltadas prioritariamente para a montagem de produtos, aproveitando a fabricação de peças e componentes no Brasil, o que, acredita-se, resultará no aumento das exportações das unidades localizadas no Brasil;
- reduzir o prazo de entrega a clientes no exterior de produtos que requerem adaptações e customizações, haja vista que as fábricas no exterior são complementares às do Brasil e estão capacitadas a adaptar produtos acabados vindos do Brasil às necessidades locais dos países em que atuam;
- reduzir custos por meio da melhoria da logística; e
- adquirir maior flexibilidade na gestão da produção para enfrentar questões como mudanças nas políticas cambiais e barreiras não alfandegárias.

5.3 NEGÓCIOS ELETRÔNICOS E TI NA WEG S. A.

5.3.1 Histórico do TI da WEG

Em 1978, como toda empresa moderna da época, a Eletromotores WEG S. A., planejava a utilização de um computador próprio. Após a definição que o

computador seria um Burroughs Modelo B1935, foi encaminhado o Projeto para sua importação à antiga Comissão de Coordenação das Atividades de Processamento Eletrônico (CAPRE). Enquanto se aguardava a aprovação do projeto, foi instalado no início de 1979, um computador de menor capacidade de processamento, modelo B1714 da própria Burroughs, que recebeu o nome de Computador Transitório, por não comportar a demanda de processamento.

Em 1980 foi enviado um segundo projeto à Comissão de Coordenação das Atividades de Processamento Eletrônico (CAPRE) para a importação agora de um computador B6900 da Burroughs, montado no Brasil, mas na época ainda sujeito a aprovação da CAPRE. Em 1981 a CAPRE solicitou a presença da WEG em Brasília para negociar a aprovação do equipamento de processamento de dados. Foi dado um parecer favorável para aquisição de um computador B3910, também da Burroughs. Em 1982 com a constituição do Grupo WEG, foi criado o Departamento de Processamento de Dados, constituído das Seções de Organização e Métodos, Desenvolvimento de Sistemas e CPD – Produção.

No início dos anos 80, surgiam os primeiros sistemas integrados, voltados à filosofia MRP II, (evolução do MRP - Manufacturing Resource Planning). Em 1986, a WEG adquire o Sistema TMS – The Manufacturing System da Unisys. Um sistema modular que contemplava de forma integrada todos os recursos disponíveis e todas as áreas funcionais. Desta vez todas as unidades do grupo seriam atingidas pelas mudanças. Para tanto se utilizou a metodologia existente para implementações desta natureza.

Criado departamento exclusivo com dedicação integral, e grupos de usuários chaves de cada unidade fabril, para adquirir e disseminar os conhecimentos adquiridos. A primeira unidade iniciou a operacionalização do novo sistema no ano de 1987, e o processo completo de implementação foi concluído em 1990.

Em 1992 a WEG decidiu contratar uma consultoria externa com o intuito de avaliar a sua posição em relação à tecnologia da informação, bem como em

relação ao sistema que vinha sustentando as atividades do negócio no momento. A conclusão foi a de que o sistema estava tecnologicamente desatualizado, e a recomendação foi para que a WEG além de adotar sistemas mais avançados, disponíveis, deveria mudar sua plataforma saindo do Mainframe para plataforma UNIX. Em 1994 foi criado um grupo de trabalho, cuja atribuição era a de conhecer novos sistemas, agora voltados ao planejamento integrado da manufatura - Sistemas ERPs - Enterprise Resource Planning.

Oito fornecedores foram avaliados, dos quais quatro finalistas foram estudados detalhadamente. No início de 1995 o estudo foi concluído e obedecendo os pré requisitos ditados pela diretoria, foi aprovada a aquisição do Sistema TRITON do fornecedor BAAN. De junho de 1995 até outubro de 1996, aconteceu o treinamento e a elaboração dos chamados Blue Print que contemplavam as adequações que se faziam necessárias no novo sistema, surgidas após análises e discussões dos procedimentos atuais, junto aos usuários finais de todas as unidades.

Em maio de 1996 até dezembro de 1998, todos os usuários finais foram treinados e preparados para o novo sistema. Oito empresas do grupo foram envolvidas no processo, cujo início da operação foi em junho de 1997 e concretizando-se em fevereiro de 1999.

Em agosto de 2001 foram iniciados os trabalhos de atualização da versão do Sistema TRITON, que agora passa a se chamar de Sistema BAAN. A versão adotada é a última liberada pelo fornecedor, ou seja a mais atualizada até o momento, Versão BAAN IV C4. A troca da versão nas nove unidades foi concluída em agosto de 2002.

5.3.2 PETI

Em 2001 foi elaborado o PETI - Plano Estratégico de Tecnologia da Informação, para nortear as ações, projetos e investimentos de TI, que devem ser cuidadosamente planejados para suportar as expectativas, necessidades de

negócio e o crescimento da empresa de acordo com seu planejamento corporativo. Em 2003, após dois anos da elaboração do primeiro PETI, foi realizado um trabalho de revisão das estratégias, que culminou na formação de 5 estratégias-chave:

- Arquitetura de Sistemas e Informação;
- Infra-Estrutura;
- Desenvolvimento Tecnológico (P&D);
- Segurança de Informação;
- Gestão de TI.

Esta estrutura é resumida na figura abaixo.

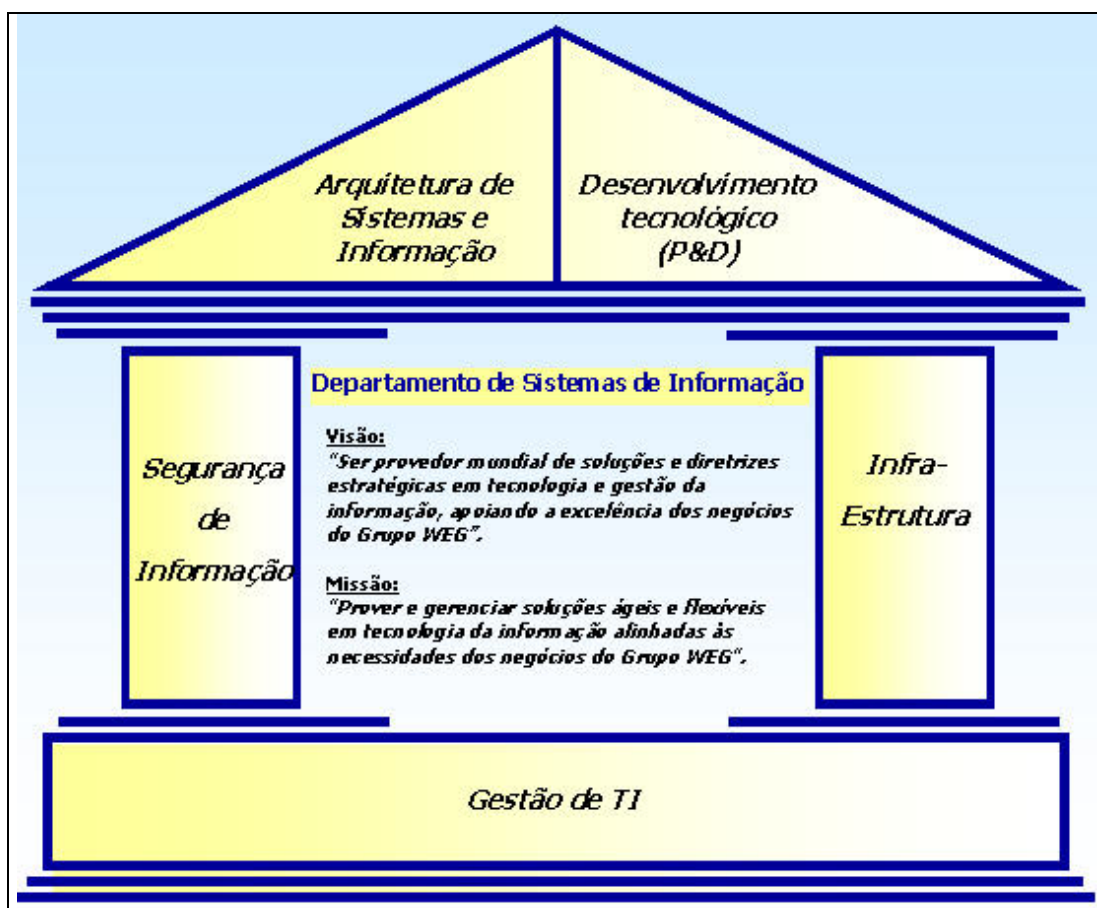


FIGURA 36 - PLANO ESTRATÉGICO DE TECNOLOGIA E INFORMAÇÃO DO GRUPO WEG – PETI

Fonte: WEG S. A. (2005)

Através do PETI, foram criadas algumas diretrizes estratégicas de TI da WEG. Estas são:

- Promover a simplificação da arquitetura de sistemas e informações, orientada à otimização e padronização dos processos de negócio, de forma a disponibilizar informações gerenciais e operacionais *online* e integradas em nível global.
- Primar pela utilização das melhores práticas de negócio das empresas do Grupo WEG, tendo nos processos empresariais a referência para se vislumbrar oportunidades e ganhos com a utilização dos recursos de TI.
- Promover a comunicação e colaboração entre clientes, fornecedores e colaboradores da WEG, fazendo máximo uso dos recursos de internet
- Garantir uma infra-estrutura de Hardware, Software e Telecomunicações capaz de suportar com alta performance, a arquitetura de sistemas e de negócios globais da WEG
- Buscar constantemente o desenvolvimento tecnológico e o conhecimento em TI, identificando ganhos concretos para os negócios da WEG
- Proteger os ativos de informação, preservando sua confidencialidade, integridade e disponibilidade, garantindo a continuidade dos negócios
- Aprimorar continuamente os controles e processos de TI através da aplicação de técnicas e metodologias, de forma a alinhar e priorizar os projetos de TI às necessidades de negócio do Grupo WEG.

5.3.3 SIW e DSI

SIW, ou sistema de informações da WEG, representa o modelo dos processos de negócio atuais (As Is) e futuros (To Be) das unidades de negócio do Grupo WEG. Com base nestes levantamentos são efetuados os planejamentos dos projetos e ações de TI, visando suportar as necessidades de negócio do Grupo WEG. Esta ferramenta possibilita a visualização de todos os processos da empresa e seus sistemas de informações, possibilitando uma análise dos processos e sua arquitetura de sistemas buscando sempre a otimização dos mesmos.

Os objetivos do SIW são conhecer o funcionamento da empresa (visão sistêmica); identificar os sistemas que suportam os processos; utilização como base para avaliação e aprovação de novos sistemas; unificar/equalizar processos e sistemas; identificar modelos futuros para os processos de negócio (otimização); modelo de processos a ser aplicado em novas empresas e/ou aquisições; instrumento base para treinamento e fixação do conhecimento empresarial; e base para o planejamento de informática, reduzindo a complexidade da arquitetura de sistemas.

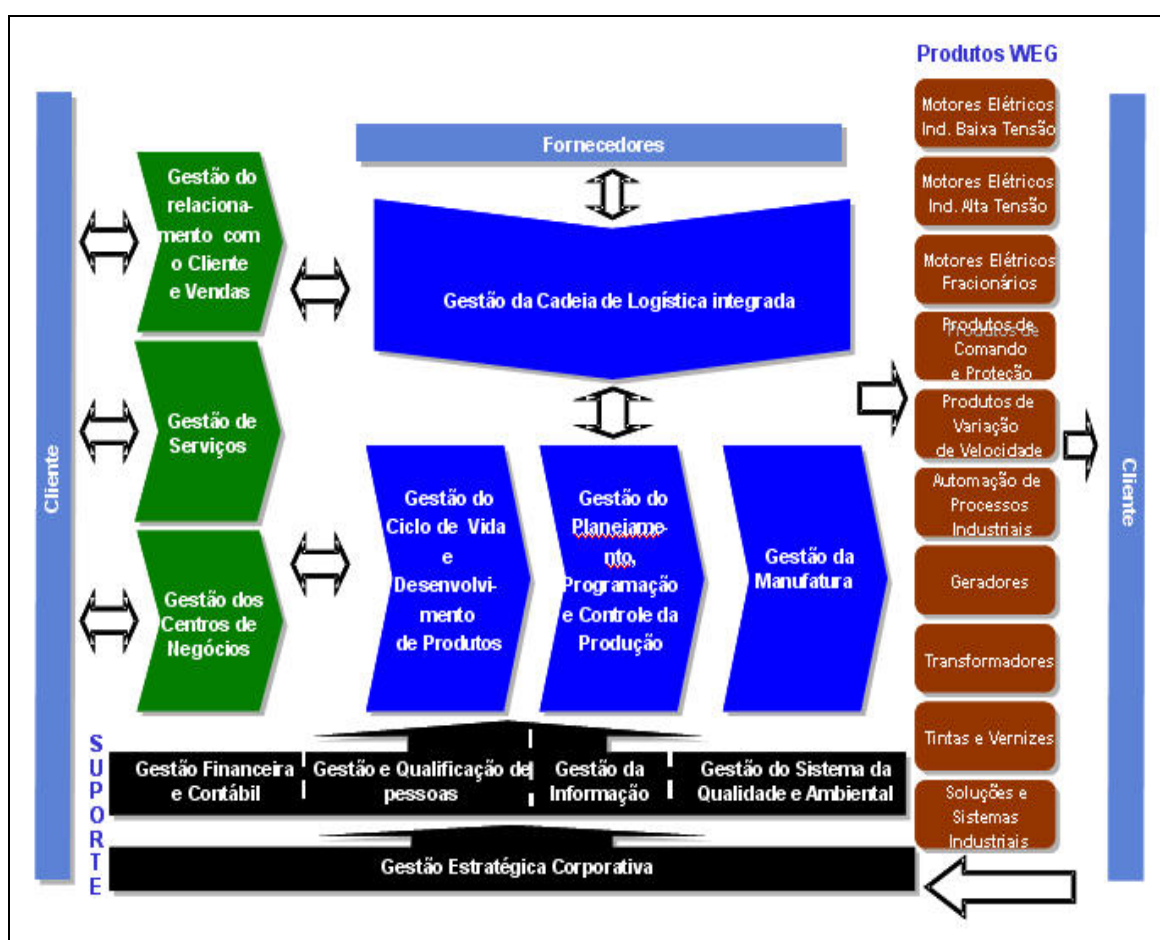


FIGURA 37 - MAPEAMENTO DOS PROCESSO EMPRESARIAIS DO SISTEMA DE INFORMAÇÕES WEG (SIW)
Fonte: WEG S. A. (2005)

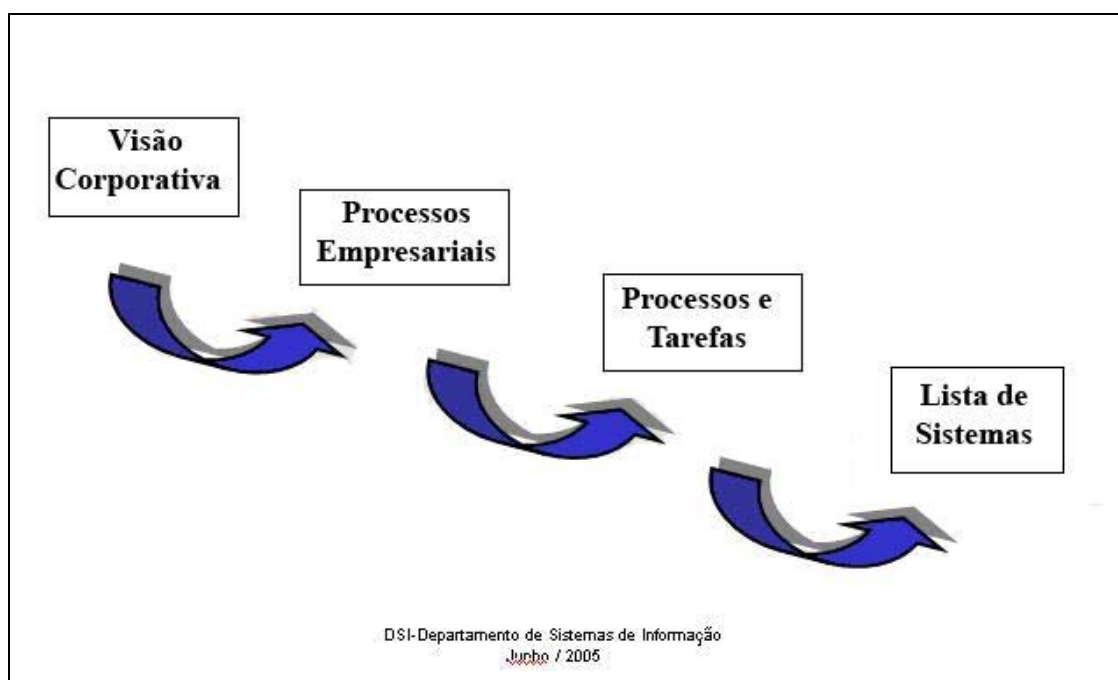


FIGURA 38 – MAPEAMENTO DOS SISTEMAS DE INFORMAÇÕES WEG
Fonte: WEG S.A. (2005)

O DSI, Departamento Sistemas de Informação, é responsável pela gestão de todos os recursos de Tecnologia da Informação do Grupo WEG, incluindo, consultoria em sistemas e processos, reestruturação de processos e recursos, desenvolvimento de Sistemas, disponibilização de Infra-estrutura, processamento de dados, atendimento e Suporte ao Usuário e planejamento e Gestão de TI.

As áreas do DSI, são Seção Planejamento e Controle de TI, Seção Sistemas Corporativos, Seção Sistemas de Engenharia, Seção Sistemas Comércio Exterior, Seção Engenharia de Software, Seção Telecomunicações, Seção Data Center e Seção Atendimento e Suporte. Abaixo inclui um organograma do DSI.

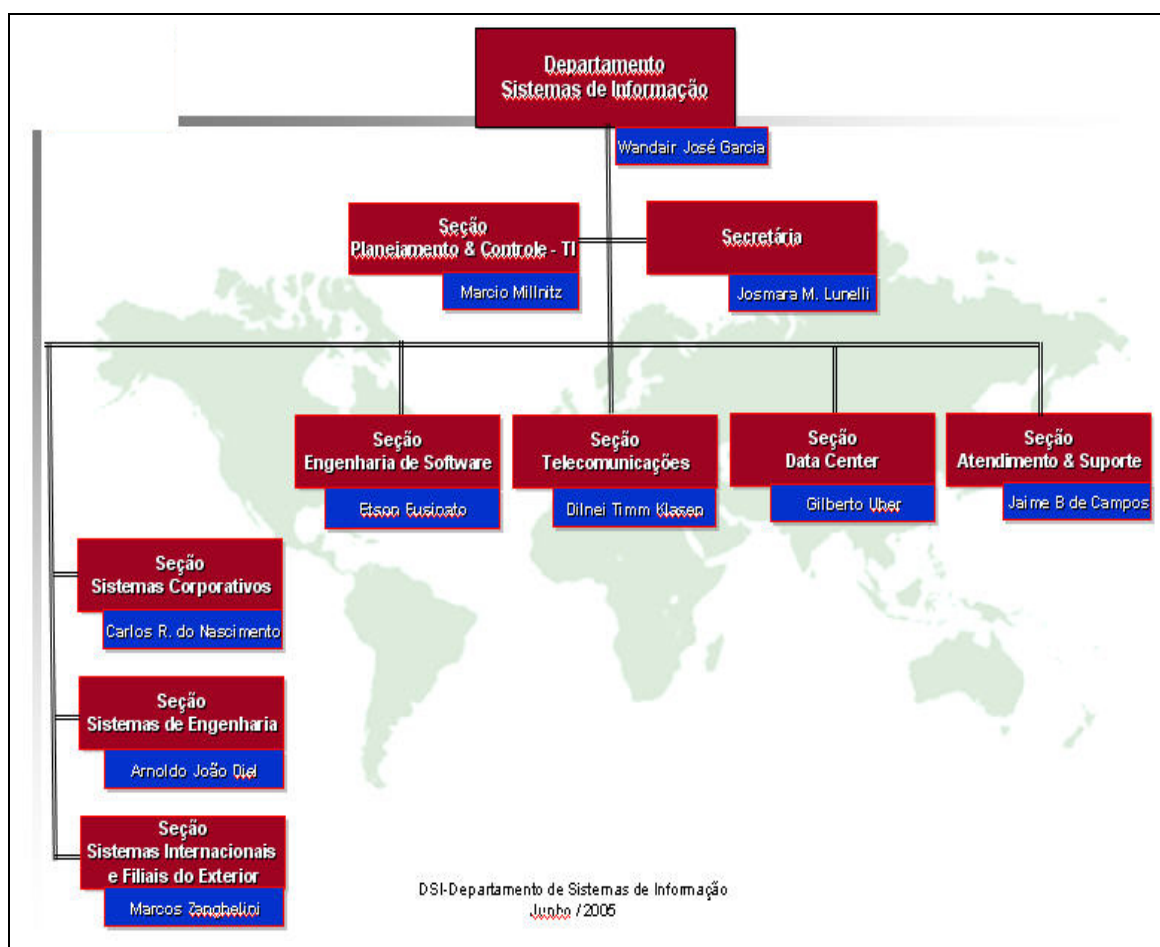


FIGURA 39 – ORGANOGRAMA DO DSI NA WEG

Fonte: WEG S.A. (2005)

Cada área de departamento tem suas responsabilidades e diretrizes, mas de interesse para esta pesquisa, o mais importante é a seção de sistemas de comércio exterior. Nesta seção, as responsabilidades incluem apoiar o crescimento da WEX e das Filiais do Exterior com soluções de TI adequadas; inserir a WEX e as Filiais do Exterior nos projetos e soluções globais de TI; disponibilizar ferramentas que facilitem a gestão da WEX; aprimorar o relacionamento do DSI com as Filiais do Exterior, apoiando as filiais na obtenção de soluções de TI e no atendimento às solicitações, problemas e dúvidas, tornando-se um canal único de comunicação; e viabilizar os projetos de TI envolvendo as unidades do exterior, de forma integrada, buscando a disponibilização da informação a qualquer momento em qualquer lugar, integrando todas as Filiais Industriais e Comerciais através da Tecnologia da Informação.

As diretrizes são garantir utilização da arquitetura de sistemas definida pelo Grupo WEG, nas filiais do exterior; garantir utilização dos padrões de Infra-estrutura definida pelo Grupo WEG, nas filiais do exterior; promover a integração dos processos entre Filiais do Exterior, WEX e WEG Indústrias; maximizar o uso de TI na WEX e Filiais do Exterior gerando diferenciais competitivos; suporte aos analistas com tempo de resposta adequado às necessidades das filiais; padronizar sistema de gestão para as filiais comerciais (pequeno porte); levar as melhores práticas WEG (Processos) para as filiais do exterior; maximizar a utilização do ERP; interligar as filiais do exterior à WEG Brasil; planejamento e aprovação de TI das filiais centralizando na WEG Brasil; e a simplificação fluxo informação da WEX.

Abaixo se encontram duas ilustrações desta integração dos recursos de TI da WEG e o relacionamento do DSI da WEG em total.

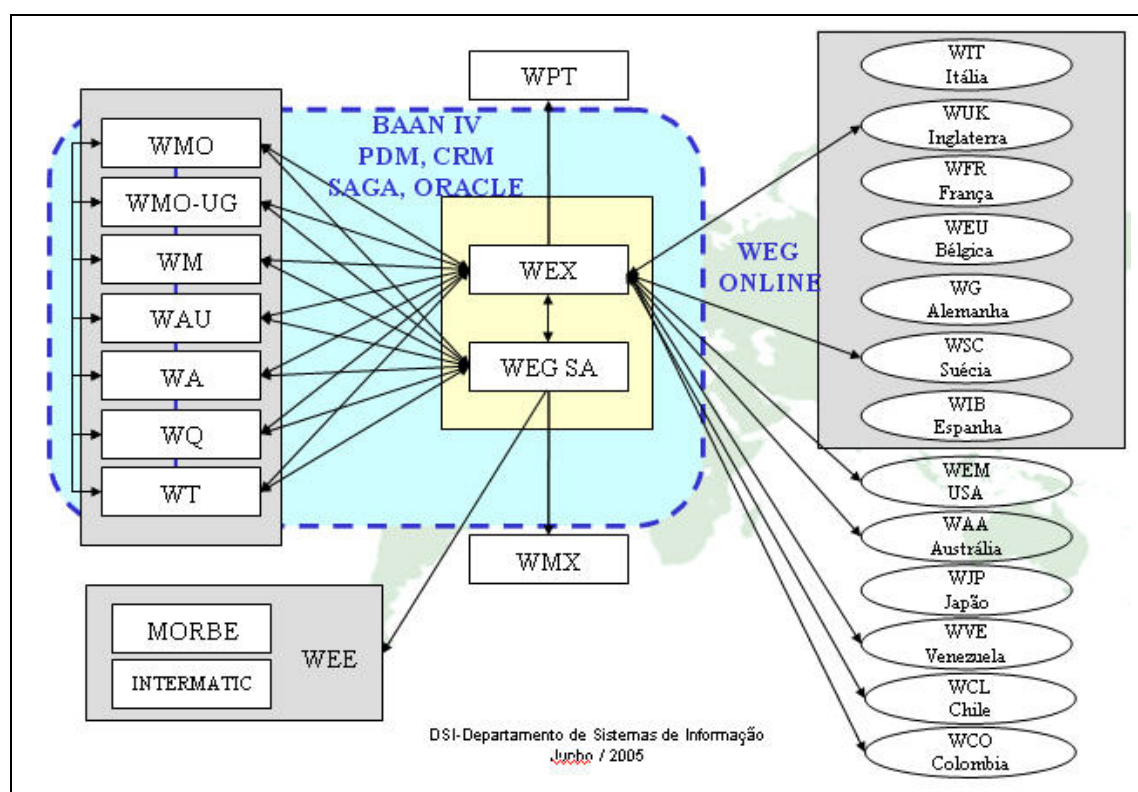


FIGURA 40 - NÍVEL DE INTEGRAÇÃO ATUAL ATRAVÉS DE RECURSOS DE TI
Fonte: WEG S. A. (2005)

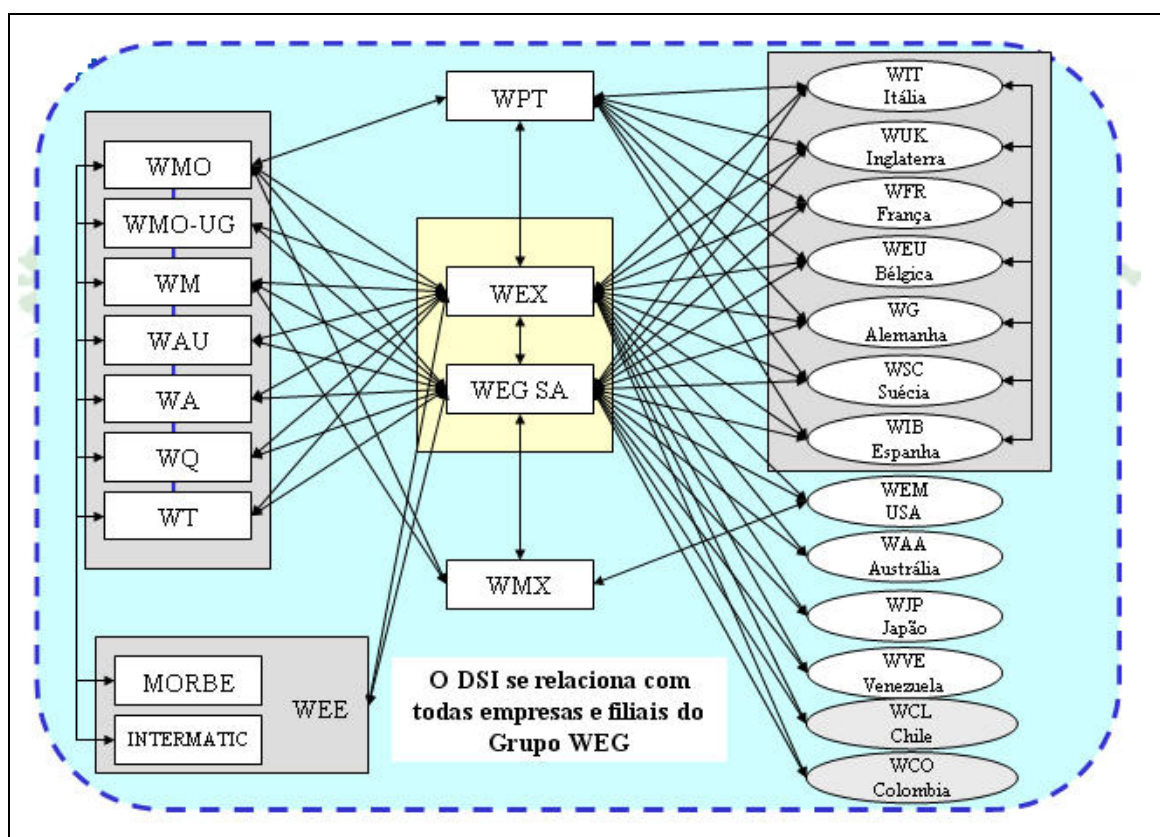


FIGURA 41 - RELACIONAMENTO DO DSI/WEG

Fonte: WEG S. A. (2005)

Concluindo esta seção sobre o TI e *e-business* da WEG, é importante mencionar a interatividade dos sistemas. Existem aproximadamente 500 sistemas na WEG, com um grau de complexidade e fragilidade na integração dos sistemas. Esta é aparte aonde mais afeta o rendimento do sistemas de *e-business* da WEG, não interagendo um sistema completo de ERP aonde existe uma integração total. O resultado são bases de dados redundantes, e uma integridade questionável, levando a uma importante questão, sobre qual informação se basear para tomar uma decisão. Abaixo, as figuras 42 e 43 ilustram esta arquitetura dos sistemas e a complexidade de integração dos mesmos.

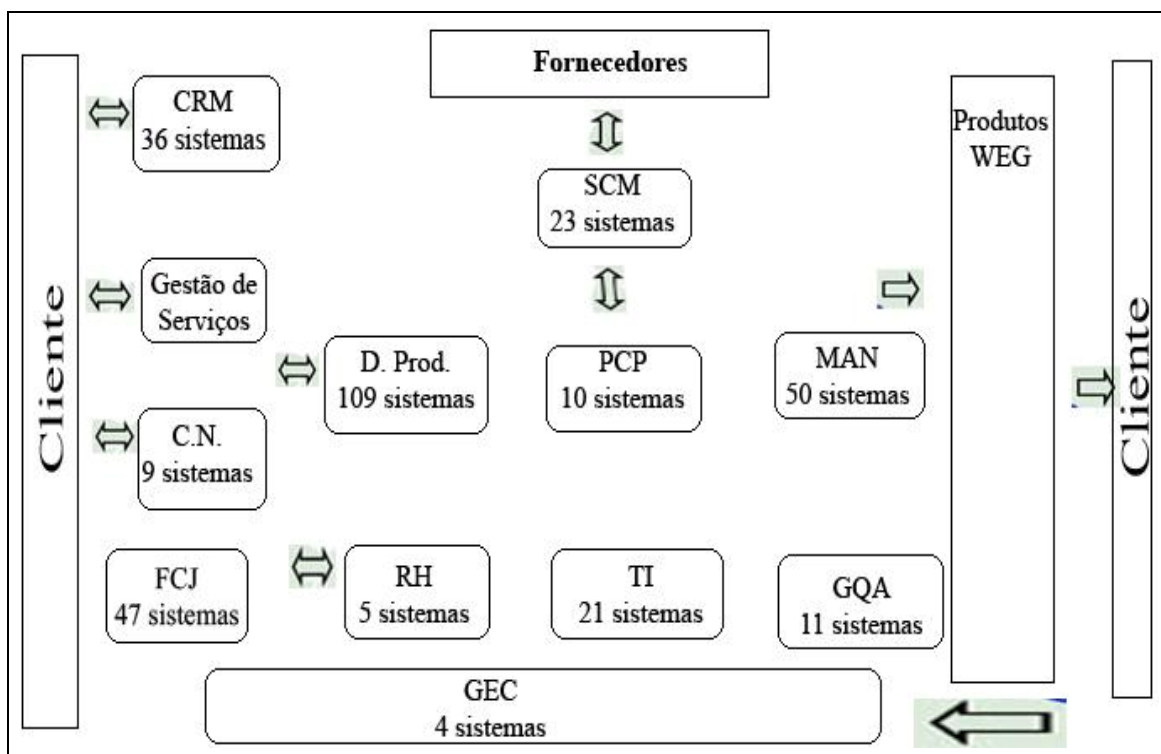


FIGURA 42 - ARQUITETURA DE SISTEMAS WEG
 Fonte: Elaborado de WEG S.A. (2005)

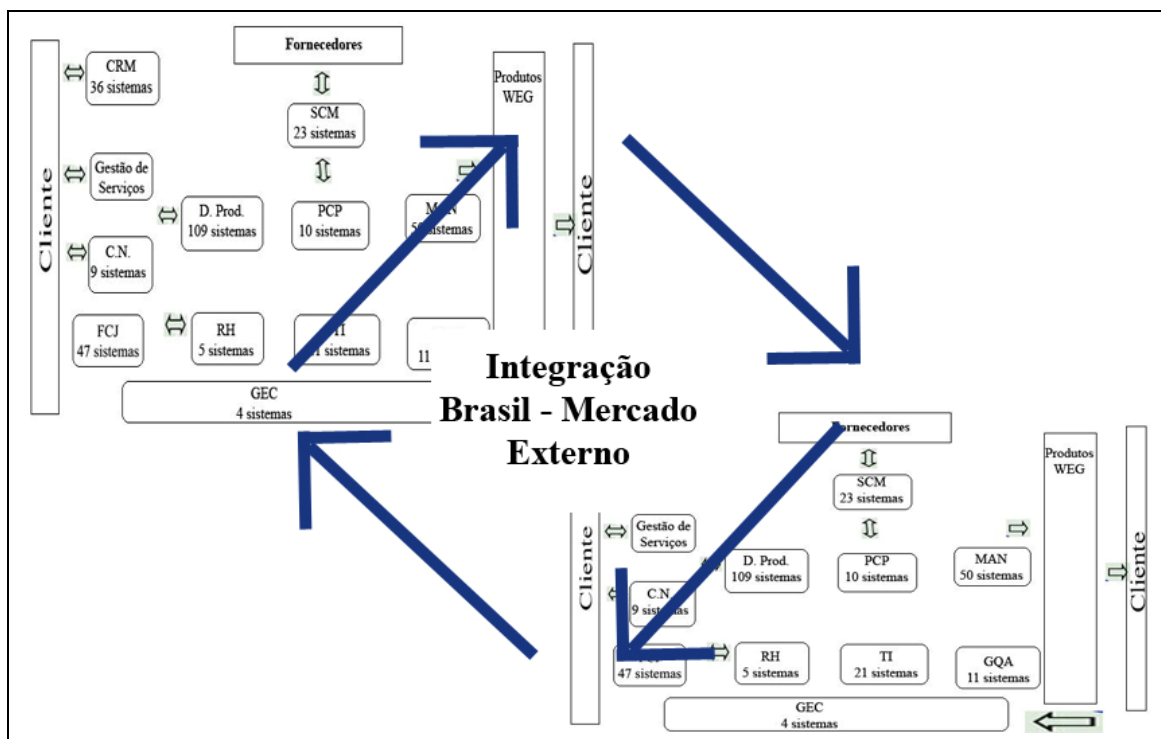


FIGURA 43 - COMPLEXIDADE DE INTEGRAÇÃO E PORTABILIDADE
 Fonte: Elaborado de WEG S. A. (2005)

5.4 INSTRUMENTO DE PESQUISA APLICADO À WEG S.A.

Baseando-se na informação acima, aplicou-se o instrumento de pesquisa na WEG S. A. utilizando os três modelos citados anteriormente. Utilizou-se todas as informações coletadas sobre internacionalização na WEG, em conjunto com o TI e *e-business* da WEG para poder mapeá-la com o auxílio do instrumento de pesquisa. Observou-se pequenas variações de posicionamento para cada modelo utilizado na posição horizontal do instrumento, sendo que para cada aplicação, um modelo diferente foi utilizado.

Em relação ao eixo vertical, o grau de internacionalização, em todos os casos aplicados, a informação permaneceu sempre a mesma sendo que esta informação não muda no instrumento de pesquisa. Como analisado na seção de internacionalização da WEG, graças às suas seis fábricas no exterior, além de 18 filiais e sua presença em mais de 100 países, a WEG claramente se consolidou no último nível no grau de internacionalização, investimento direto no exterior. O primeiro nível de internacionalização, exportação, foi alcançado em 1970, enquanto o segundo nível, *joint ventures*, foi alcançado em meados dos anos 80. O resultado é a linha vermelha ao ponto que cruza o nível de investimento direto no exterior nos três gráficos do instrumento abaixo.

No primeiro caso, em relação ao instrumento de pesquisa utilizando o modelo de Linder e Cantrell (2000), observou-se que com as condições de TI e *e-business* da WEG mencionadas anteriormente, o melhor posicionamento no eixo horizontal localiza-se entre os modelos, ou categorias, de intermediários e confiança. Como explicado anteriormente, no modelo de intermediários, os sistemas de TI e *e-business* está a um nível avançado, aonde existe a criação do mercado aberto, com um público altamente focado e específico. Neste caso, este mercado é o mercado de motores elétricos, sendo este o principal produto da WEG S. A. Enquanto isso, na categoria de confiança, uma empresa desenvolve uma arquitetura de duração prolongada para plataforma de produtos, assim como existe

a plataforma de sistemas da WEG. No caso da WEG, não chegou a alcançar um nível da categoria de confiança pela falta de soluções completa criadas pelo sistema. Ao mesmo tempo, o sistema da WEG ainda está longe de alcançar um estado de integração total, e por isso, há distância ainda da categoria de inovação.

Este resultado traça uma linha vertical desse ponto, cruzando a linha do eixo horizontal no retângulo vermelho da figura 44 no ponto amarelo. Este mapeamento estratégico se localizou bem no ponto de convergência da ferramenta de pesquisa, mas não ainda a um nível final, e como explicado, o maior fator para tal resultado é a falta de integração total nos sistemas da WEG S. A.

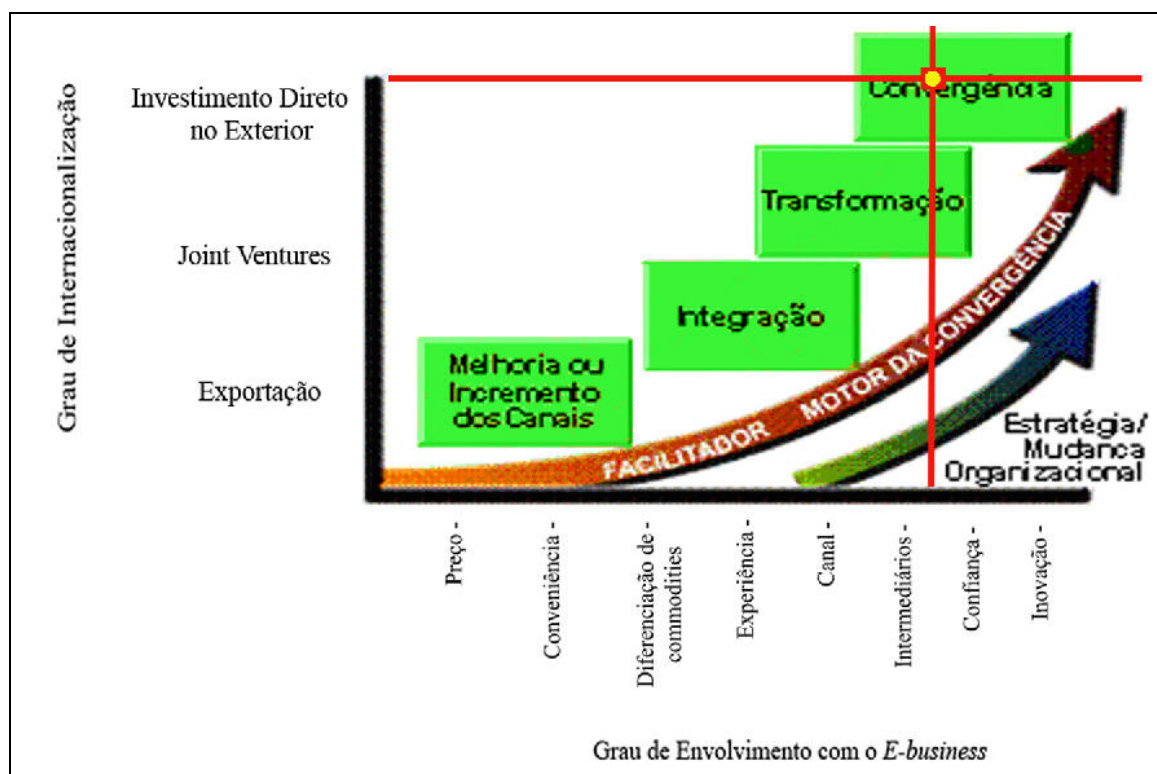


FIGURA 44 - INSTRUMENTO DE PESQUISA COM MODELO DE LINDER E CANTRELL (2000) APLICADO NA WEG
Fonte: O autor

No segundo caso, em relação ao instrumento de pesquisa utilizando o modelo de Rappa (2001), observou-se que com as condições de TI e *e-business* da WEG mencionadas anteriormente, o melhor posicionamento no eixo horizontal se localiza entre os modelos, ou categorias, de mercantil e manufatura. Como

explicado anteriormente, no modelo mercantil, os sistemas de TI e *e-business* acompanham o submodelo de *Bricks and Clicks* aonde a WEG, estabelecimento tradicional, implemente através de seus sistemas um canal de venda através da Internet. Esta venda é feita através do WEG Online, onde as filias, principais clientes da WEG S. A., fazem seus pedidos no sistema de *e-business* da WEG. Enquanto isso, na categoria de manufatura, existe total sinergia e integração nos sistemas da empresa. No caso da WEG, a empresa não chegou a alcançar um nível da categoria de manufatura pela falta desta própria sinergia e integração, e por isso se posiciona entre estas duas categorias principais.

Este resultado traça uma linha vertical desse ponto, cruzando a linha do eixo horizontal no retângulo vermelho da figura 45, no ponto amarelo. Este mapeamento estratégico se localizou bem no ponto de convergência da ferramenta de pesquisa, mas não ainda a um nível final, e como explicado, o maior fator para tal resultado é a carência de integração total nos sistemas da WEG S. A. Nesta aplicação utilizando este modelo, como pode se observar, a WEG chegou a um ponto de convergência mais próximo ao "ponto otimizado" pelo qual a ferramenta sugere, mostrando as diferenças de aplicações de diferentes modelos no instrumento de pesquisa.

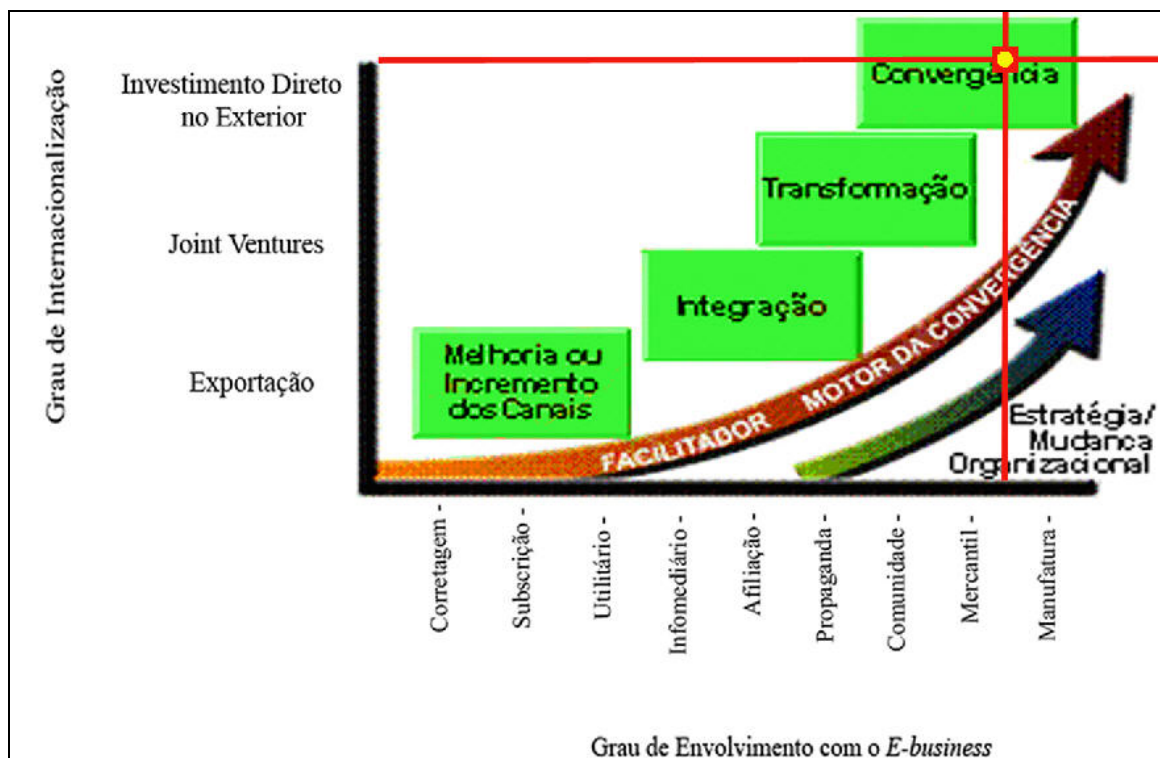


FIGURA 45 - INSTRUMENTO DE PESQUISA COM MODELO DE RAPPA (2001) APLICADO NA WEG

Fonte: O autor

No último caso, em relação ao instrumento de pesquisa utilizando o modelo de Timmers (1999), observou-se que com as condições de TI e *e-business* da WEG mencionadas anteriormente, o melhor posicionamento no eixo horizontal localiza-se entre os modelos, ou categorias, de plataformas colaborativas e mercados terceirizados. Como explicado anteriormente, no modelo de plataformas colaborativas, essas em si fornecem um conjunto de ferramentas e um ambiente de compartilhamento de informações com a finalidade de permitir a colaboração entre empresas. No caso da WEG, esta colaboração seria entre a WEX, WEG S. A. e filiais, criando uma plataforma ilustrada na figura 42. O modelo de negócios da WEG não chega a alcançar a categoria de mercado terceirizados, sendo que todas as operações da WEG S. A. continuam dentro de si mesma, e não existe nenhum tipo de compartilhamento destas operações com entidades externas. Esta ausência de compartilhamento com sistemas externos, é o que posiciona a WEG S. A. praticamente na categoria de plataformas colaborativas. Novamente, a deficiência de integração do

ERP da WEG com toda a cadeia de valor, é o que distancia a WEG da categoria de integrador da cadeia de valor.

Este resultado traça uma linha vertical desse ponto, cruzando a linha do eixo horizontal no retângulo vermelho da figura 46, no ponto amarelo. Este mapeamento estratégico se localizou bem no ponto de convergência da ferramenta de pesquisa, mas não ainda a um nível final, e como aclarado anteriormente, o maior fator para este valor é a insuficiência de integração completa nos sistemas da WEG S. A. Por último, vale ressaltar a diferença de resultados, mesmo que levemente, desta aplicação para as outras anteriores.

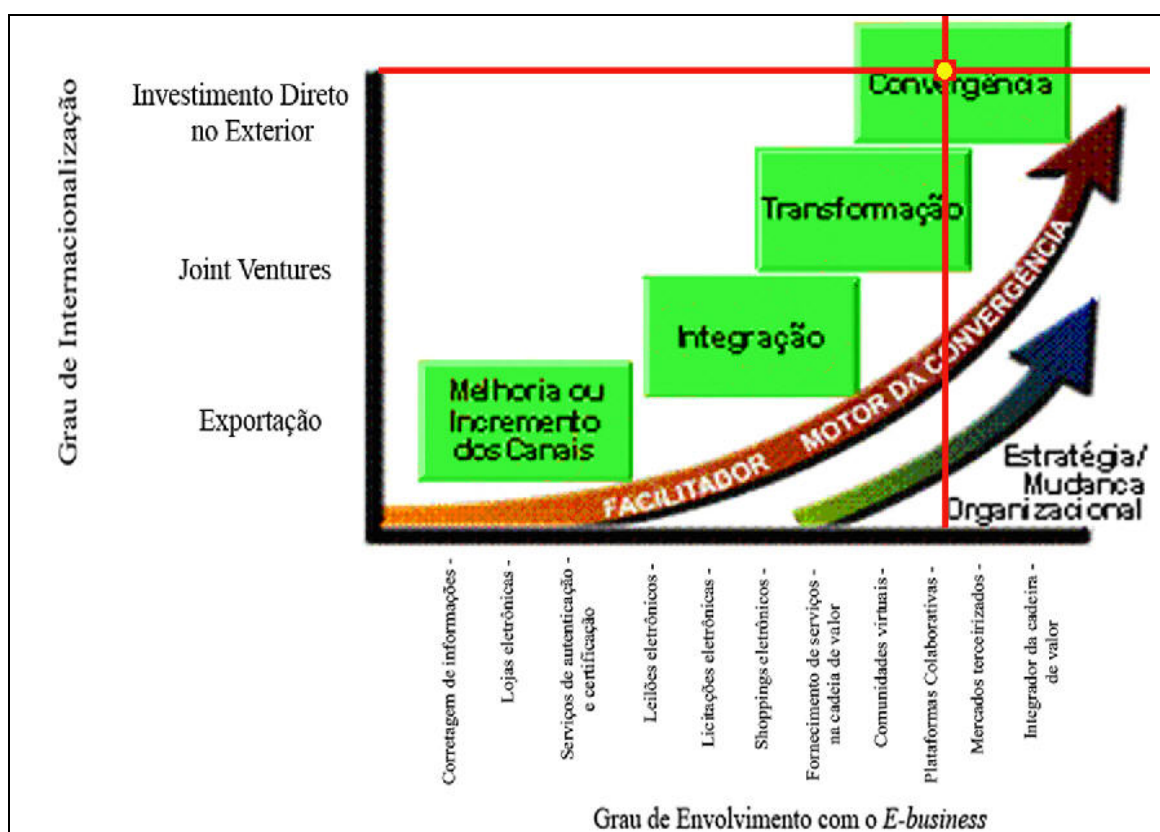


FIGURA 46 - INSTRUMENTO DE PESQUISA COM MODELO DE TIMMERS (1999) APLICADO NA WEG

Fonte: O autor

6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

6.1 CONCLUSÕES

Para proceder à conclusão deste trabalho, torna-se importante confirmar o que o mesmo propôs-se a responder, ou seja, o problema de pesquisa. Para construir este estudo, duas categorias de análise foram observadas: modelos de negócios eletrônicos e estratégias de internacionalização. Utilizando-se dessas duas categorias de análise em conjunto com os dados coletados, chegou-se ao tema principal de como mapear estrategicamente o processo de internacionalização das organizações em relação aos modelos de negócios eletrônicos.

A revisão bibliográfica desempenhada nesta pesquisa consentiu abranger os processos essenciais que envolvem as atividades da internacionalização, os modelos de negócios eletrônicos conhecidos e utilizados na literatura atualmente, os avanços necessários na área de TI para alcançar padrões internacionais, e a necessidade de abordar novas formas de realizar o planejamento estratégico dos negócios adequados às demandas da nova economia.

O estudo abordando os modelos de negócio eletrônicos permitiu analisá-los como ferramentas relevantes que possibilitam o planejamento e desenvolvimento de negócios inovadores aproveitando a tecnologia da *Internet* como plataforma de desempenho, e possibilitando a criação do instrumento de pesquisa.

Observou-se também, de acordo com a revisão teórica realizada, a relevância do alinhamento entre as estratégias de negócios e a estratégia organizacional, mostrada como apoio no instrumento de pesquisa. À longo prazo, é impossível poder desenvolver todo o potencial do *e-business* dentro de um organização, sem que sua estratégia organizacional acompanhe o mesmo desenvolvimento. Este fenômeno pode ser visto na figura 24, pela seta verde-azul, logo abaixo o facilitador, sendo este mesmo um componente de tecnologia ou outros recursos que ajudem no desenvolvimento do *e-business*.

Com isso, o instrumento de mapeamento proposto nesta pesquisa foi desenvolvido avaliando os fatores acima citados e a literatura específica pertinente sobre todos os aspectos que envolvem o tópico.

As 3 (três) partes que compõem o modelo proposto, seus elementos e componentes foram estruturados de modo a abordar todas as etapas de uma concepção de planejamento estratégico de negócios.

Observou-se durante a pesquisa um fator importante relevante aos modelos escolhidos para implementar no instrumento de mapeamento. Cada modelo tem um foco principal, em conjunto com suas categorias. O modelo de Rappa (2001), tem um foco mais comercial e empresas de porte pequeno, enquanto o modelo de Linder e Cantrell (2000) enfoca mais o lado industrial dos negócios, assim como empresas de porte médio-grande. Por fim, o modelo de Timmers (1999) focaliza mais o lado de lojas e organizações de porte médio. Dependendo do caso a ser estudado, é de extrema importância a escolha do modelo a ser adequado no instrumento, para não gerar resultados que possam despistar na hora de fazer o mapeamento estratégico. Anterior à utilização do instrumento de mapeamento, recomenda-se fazer uma breve análise sobre a empresa, a indústria ou mercado o qual esta organização se encontra, o porte da empresa, para enfim, poder adequar de uma maneira mais precisa o instrumento às necessidades dessa organização.

Após a aplicação do instrumento e o mapeamento estratégico, a organização testada poderá se localizar em um ponto estratégico da ferramenta. Sabendo o estágio em que se encontra, vários passos podem ser dados para chegar a "otimização" do desenvolvimento do *e-business*, seguindo o caminho "otimizado" pelas quatro etapas, ou "caixas", sugerido pelo modelo.

No caso aplicado da WEG S.A., sendo uma organização de porte grande, o melhor modelo a ser adequado ao instrumento foi o de Linder e Cantrell (2000). Este modelo apresentou uma realidade mais próxima à organização estudada, seus sistemas e suas necessidades. Como apresentado anteriormente nos

resultados, a WEG S. A. se encontra na última etapa, a da convergência, mas ainda faltando alguns processos para que este seja "otimizado". Como descrito no capítulo do estudo de caso, a WEG S. A., por ser uma empresa de porte grande e internacional, possui vários sistemas, bancos de dados, ERP, intranets e seu *site*. O maior problema nisto tudo, é a falta de integração entre os sistemas das filiais com a matriz, falta de integração entre o seu sistemas de pedidos da WEG Online, com sistemas de produção, falta de integração entre a intranet com os bancos de dados, e assim em diante. É justo esta falta de integração que faz com que a WEG S. A. perca muito de sua competitividade em relação a organizações mais eficientes e eficazes.

Aprofundando na quarta caixa, a da convergência, soluções para vários destes problemas de integração são ofertados. Por exemplo, para o site da WEG S.A. serviços como Chat online, Fóruns, *Newsletter* podem ser oferecidos. Uma outra solução importante seria a disponibilização de um catálogo eletrônico WEG, para todos os mercados mundiais, e não somente para o mercado local. Isto criaria uma integração entre os sistemas internacionais das filiais, em conjunto com o sistema da matriz no Brasil. Outra solução a ser incorporada seria a expansão da capacitação de publicadores em diversas áreas da empresa para agilizar e dinamizar o processo de atualização de informações, economizando tempo e trabalho. Também pode ser feita uma remodelação visual do site, e o mais importante, integrar o *site* ao projeto do Portal Corporativo WEG. Observa-se que estas recomendações são somente para o site da WEG, sendo que várias outras soluções são possíveis para outros setores, como o da Intranet e dos sistemas.

Com isto, conclui-se que o problema estudado nesta pesquisa foi contestado, ou seja, o mapeamento estratégico do processo de internacionalização das organizações em relação aos modelos de negócios eletrônicos, utilizando a WEG S. A. como estudo de caso.

Em relação aos objetivos de pesquisa, também conclui-se que todos foram abordados e cumpridos. Os elementos constitutivos fundamentais dos modelos de negócios eletrônicos em relação às estratégias de internacionalização foram determinados. Para isso, foram analisados os principais modelos de negócios eletrônicos disponíveis na literatura, assim como as principais estratégias de internacionalização. Com isso, o instrumento de mapeamento estratégico foi elaborado e aplicado.

6.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Transcendendo os aspectos conclusivos apresentados, é de extrema importância expor o reconhecimento das limitações que o presente estudo carrega e evidenciar outras possibilidades de abordagens que podem ser seguidas, além da que acaba de ser exposta. Esta postura pode melhor situar o trabalho e demonstrar o que pode ser feito para reforçar, testar ou ampliar os argumentos apresentados.

Várias são as críticas à pesquisa qualitativa quanto a sua rigidez de controle científico tanto quanto aos seus modelos, exigindo do pesquisador um cuidado de metodologia que venha precaver intervenções nas etapas da pesquisa e suas conclusões.

Nas fontes primárias existem dois importantes limitadores, sendo a primeira por parte do pesquisador, podendo deixar que suas crenças e valores pessoais afetem o trabalho de pesquisa na hora da entrevista, gerando alguns vieses. O outro limitador, por parte dos entrevistados, que podem não expressar suas opiniões verdadeiras sobre o tema, mesmo com a garantia do anonimato das informações e dados coletados, por desinteresse, ou ainda, por receio de serem repreendidos pela organização em estudo.

Destaca-se como ponto de limitação desta pesquisa o fato da mesma não considerar um aprofundamento nos aspectos relacionados ao detalhamento dos

procedimentos necessários nas etapas da ferramenta de pesquisa, em funções das restrições de acessos específicos de dados e a sua natureza complexa e particular a cada caso de estudo.

Em referência ao fator estudo de caso, uma outra limitação é levantada. Mesmo que este método permita uma abordagem vasta do tema dentro da organização em estudo, as conclusões não podem ser generalizadas a outras organizações. Mostrou-se um gráfico sobre as diferentes indústrias e setores atualmente afetadas pela *e-business*, e considerando cada indústria ou setor com suas próprias necessidades, isto pode afetar os resultados do instrumento de mapeamento.

Uma última limitação refere ao próprio instrumento de pesquisa. O instrumento de mapeamento criado está dependente dos modelos escolhidos à aplicação. Nem todos os modelos de negócios eletrônicos são adequados para uma adequação ao instrumento, e por isso, podem gerar resultados errôneos.

Portanto, reconhece-se que as conclusões deste estudo estão sujeitas a uma série de limitações, que embora sejam previstas em parte, ponderam a robustez dos argumentos apresentados.

6.3 RECOMENDAÇÕES

Entretanto, analogamente às limitações expostas, surgem algumas possibilidades de pesquisa que podem ser exploradas. Em face destas constatações, entende-se como relevante à aplicação de novas pesquisas que possibilitem a ampliação e compreensão do tema. Neste sentido, são recomendados alguns estudos futuros:

- A utilização de um estudo multicaso, com no mínimo 3 (três) casos, aonde cada caso esteja a um nível de internacionalização diferente para possibilitar uma comparação mais compreensiva e um mapeamento mais benéfico do instrumento de pesquisa com um maior aprofundamento em cada caso;

- A inserção de novos modelos de negócios eletrônicos no eixo horizontal do instrumento com fins de comparação com os resultados obtidos, e uma melhor compreensão do instrumento de pesquisa;
- Novas técnicas de mensuração quantitativas aplicadas em conjunto com o instrumento qualitativo, gerando um mapeamento mais conciso e um desenvolvimento de soluções mais precisas e práticas.
- uso do instrumento de mapeamento em diferentes indústrias, empresas e lojas, para a criação de uma tabela de diferenças para cada entidade, criando assim um aperfeiçoamento do instrumento para cada aplicação e dos modelos utilizados.

Atualmente a força dos negócios eletrônicos é tanto uma oportunidade como um problema. A oportunidade é clara, como meios de crescimento empresarial, crescimento de mercado, entrada em novos mercados, criação de alianças e o aumento com o relacionamento com fornecedores e clientes. Este fato é ainda maior quando se envolve o fator internacionalização. O problema pode vir na hora de iniciar os processos, e se posicionar estrategicamente para poder ver o que fazer e aonde. Espera-se que com este instrumento, este processo se simplifique um pouco mais, colaborando sempre com o avanço dos estudos neste campo.

REFERÊNCIAS

- AAKER, D. A. **Marketing research**. 5.ed. New York: John Wiley & Sons, 1995.
- AFUAH, A.; TUCCI, C. **Internet business models and strategies**. New York: McGraw-Hill, 2001.
- ALBERTIN, L. A. **Comércio eletrônico** - um estudo no setor bancário. 1997. Tese de Doutorado. FEA - Universidade de São Paulo.
- ALDRICH, D. F. **Dominando o mercado digital**. São Paulo: Makron Books, 2000.
- ALMEIDA, P.R. O Mercosul no contexto regional e internacional. **Política Externa**, São Paulo, v.2, n.2, set. 1993.
- ALONSO, J. A. **Nuevas tendencias en el comercio internacional**. Madrid: Información Comercial Española, Ministerio de Comercio Y Turismo, 1994.
- ALT, R.; ZIMMERMANN, H. Introduction to special section – business model. **Electronic markets**, 2001. Disponível em: <<http://www.electronicmarkets.org>>. Acesso em: 22 fev. 2004.
- ARAÚJO, A. C. M.. A informação como fator diferenciador para o sucesso estratégico das organizações. **Revista eletrônica Unicamp**, 2001. Disponível em: <http://www.revista.unicamp.br/infotec/artigos/andrea_cristina.html>. Acesso em: 20 mar. 2004.
- ARRUDA, C. **Pesquisa sobre a internacionalizacao da Empresa Brasileira**. Fundação Dom Cabral, 2002.
- BAGCHI, S.; TULSKIE, B. **E-business models**: Integrating Learning from Strategy Development Experiences and Empirical Research, 20th Annual International Conference of the Strategic Management Society. Vancouver: October, p.15-18, 2000.
- BARTLETT, C.A.; GOSHAL, S. **Gerenciando empresas no exterior**: a solução transnacional. São Paulo: Makron Books, 1992.
- BAUMANN, R. **O Brasil e a economia global**. Rio de Janeiro: Campus Sobbet, 1996.
- BELLI, P. Globalizing the rest of the world. **Harvard Business Review**, Boston, Julho-Agosto, 1991.
- BRUYNE, P.; HERMAN, J.; SCHOUTHEETE, M. de. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais**: os pólos da prática metodológica. Rio de Janeiro: F. Alves, 1977.
- CANUTO, O. Investimento direto externo e reestruturação industrial. **Texto para discussão**, Campinas, n.27, 1993.
- CARDOSO, F.H. FHC discute as conseqüências da globalização: Discurso proferido na Índia. **Folha de S. Paulo**, 28 de Janeiro de 1996.

CARVALHO, D. T. **Condicionantes de estratégias para a internet**: uma abordagem inter-funcional. 1999. Tese de Doutorado. FEA – Universidade de São Paulo.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999, 617p.

CASTILHO JR., N. C. **Comércio eletrônico e sua aplicação no planejamento e gestão do processo de compras da cadeia de suprimentos**: um estudo da indústria química. 2002. Dissertação de Mestrado – EAESP – Fundação Getúlio Vargas.

CITRIN, J. M.; NEFF, T. J. Digital leadership. **Strategy-business**. 2000. Disponível em: <<http://www.strategy-business.com/press/article/10541?pg=0>>. Acesso em: 22 mar. 2004.

COMITÊ GESTOR DE INTERNET NO BRASIL. Disponível em: <<http://www.cg.org.br>>. Acesso em 07 nov. 2003.

COSTA, L. A. A. **Internet, um canal de vendas**: um estudo de caso em agência de viagens e turismo online. 2001. Dissertação de Mestrado – FEA - Universidade de São Paulo.

COUTINHO, L.G. **A Fragilidade do Brasil em face da Globalização**. Rio de Janeiro: Campus SOBBET, 1996.

CUNNINGHAM, M. J. **B2B - business-to-business**: como implementar estratégias de e-commerce entre empresas. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2001.

CZINKOTA, M.R.; KOTABE, M. **The japanese distribution system**: Opportunities & Obstacles, Structures & Practices. New York: Probus Publishing Company, 1993.

DEITEL, H. M. **E-business and e-commerce for managers**. New Jersey: Prentice Hall, 2001.

DIAS, I. M. **Metodologia para formulação de estratégias de presença na internet**: um estudo de caso. 2002. Dissertação de Mestrado. FEA – Universidade de São Paulo.

E-CONSULTING CORP.; CAMARA BRASILEIRA DE COMÉRCIO ELETRÔNICO. B2BOL – Transações online entre empresas. **E-Consulting Corp.**-Indicadores de Internet. 2002. Disponível em: <<http://econsultingcorp.com.br/b2bol/>>. Acesso em 20 out. 2003.

ESTADO DE SÃO PAULO. Disponível em: <<http://www.estado.estadao.com.br/edicao/especial/internet/internet.html>>. Acesso em 15 Abr. 2002.

FORRESTER RESEARCH. Disponível em: <<http://www.forrester.com/ER/Marketing/1,1503,212,FF.html>>. Acesso em 20 Out. 2000.

FRANCO, G. H. B.; FRITSCH, H. Investimento direto: teoria e evidência empírica. **Texto para discussão**, Rio de Janeiro, n.185, Departamento de Economia. PUC do RJ, 1988.

FREITAS, H. **Análise léxica e análise de conteúdo**: Técnicas complementares, sequenciais e recorrentes para exploração de dados qualitativos. Porto Alegre: Sphinx: Editora Sagra Luzzatto, 2000.

FURTADO, C. Globalização das estruturas econômicas e identidade nacional. **Política Externa**, v.1, n.4., março 1993.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

- HAMEL, G. **Liderando a revolução**. São Paulo: Campus, 2001, 335 p.
- HUNT, J. **Making marks on the net**. *The Guardian*. 20 maio 1999 p.11.
- IMD. *The World Competitiveness Yearbook*. Suíça: IMD, Lausanne, 2002.
- KERLINGER, F. N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais**: um tratamento conceitual. São Paulo: EPU, 1980.
- KON, A. A internacionalização dos serviços. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.39,n.1, p.42-54, jan./mar.1999.
- KOTABE, M. **Global sourcing strategy**: research and development. manufacturing and marketing interfaces. New York: Quorum Books, 1992.
- KRAEMER, K. L.; DEDRICK, J.; YAMASHIRO, S. **Refining and extending the business model with information technology**: Dell Computer Corporation. Center for Research on Information Technology and Organization. 2000. Disponível em: <<http://www.crito.uci.edu/itr/publications/>>. Acesso em 21 mar. 2004.
- LAMONIER, B. Globalização, estado-nação e democracia. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, out. 1996.
- LASTRES, H. M. M.; FERRAZ, J. C. **economia da informação, do conhecimento e do aprendizado**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- LAUDON, K. C.; LAUDON J. P. **Sistemas de informação gerenciais**: administrando a empresa digital. São Paulo: Prentice Hall, 2004, 562p.
- LAUDON, K. C.; LAUDON J. P. **Sistemas de informação**: com internet. 4.ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999. 389p.
- LINDER, J.; CANTRELL, S.; **Changing Business Models: Surveying the Landscape**, 2000. Disponível em: Accenture Institute for Strategic Change. <http://www.accenture.com/xd/xd.asp?it=enweb&xd=_isc/iscworkingpaperabstract_47.xml>. Acesso em 20 ago. 2004.
- MAGRETTA, J. Why business models matter. **Harvard Business Review**, v.80, 2002. Disponível em:<<http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu/>>. Acesso em: 17 mar. 2004.
- MAHADEVAN, B. Business models for internet-based e-commerce: an anatomy. **California Management Review**, v.42, n.4, p.55-69, Jul. 2000.
- MARIOTTI, S.; SGOBBI, F. Alternative paths for the growth of e-commerce. **Futures**, v.33, p.109-25, 2001.
- MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2001. Edição compacta.
- MAZZEO, L. M.; PANTOJA, S.; FERREIRA, R. **Evolução da internet no Brasil e no mundo**. Ministério da Ciência e Tecnologia – Secretaria de Política e automação. Disponível em:<<http://www.mct.gov.br>>. Acesso em: 25 abr. 2000.
- MEIRA, Jr. W.; MURTA, C. D.; RESENDE, R. S. F. **Comércio eletrônico na www**. São Paulo: IME-USP, 2000.

MINISTÉRIO DA CIÊNCIA E TECNOLOGIA. **Internet comercial**, 2001. Disponível em:<<http://www.mct.gov.br>>. Acesso em: 05 abr. 2003.

NEMZOW, M. The e-business agenda. **The Journal of Internet Banking and Commerce**. 2000. Disponível em:<<http://www.arraydev.com/commerce/JIBC/>>. Acesso em: 10 mar. 2004.

NETWORK WIZARDS. Disponível em:<<http://www.isc.org/ds>>. Acesso em: 15 nov. 2003.

NEVES, C.A.R.S. O Brasil e o futuro: linhas para uma presença do Brasil na vida internacional. **Política Externa**, v.1, n.4, mar. 1993.

NUA Internet Surveys. 2003. Disponível em:<<http://www.nua.ie/surveys>>. Acesso em: 15 nov. 2003.

OHMAE, K. **Além das fronteiras nacionais**. São Paulo: Pioneira, 1989.

OMAN, C. **News forms of international investment in developing countries**. Paris: OCDE Development Centre, 1984.

OMAN, C. O desafio para os países em desenvolvimento. **Revista Brasileira de Comércio Exterior**, v.39, abr./jun., 1994.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **An e-business model ontology for modeling e-business**. 15th Bled Electronic Commerce Conference e-Reality: constructing the e-Economy. 2002. Disponível em:<<http://digitalenterprise.org/models/models.html>>. Acesso em: 18 mar. 2004.

PATELI, A. **A domain area report on business models**. Athens University of Economics and Business – Department of Management Science & Technology. 2002. Disponível em:<<http://www.eltrun.gr/whitepapers/#2nd>>. Acesso em: 18 mar. 2004.

PETROVIC, O.; KITTL, C.; TEKSTEN, R. D. **Developing business model for e-business**. Evolaris Research Lab. 2002. Disponível em:<<http://www.evolaris.net>>. Acesso em: 15 mar. 2004.

PIMENTA, A. Globalização, mundialização e planetarização. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 14 out. 1996.

PORTER, M. **Competitive advantage: creating and sustaining superior performance**. New York: Free Press, 1985.

PORTER, M. E. **A vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

PRICEWATERHOUSECOOPERS. **E-Transformation: o futuro das empresas na economia em rede**. 2001. Disponível em:<<http://www.pwcglobal.com>>. Acesso em 1-28, mar. 2004.

PRICEWATERHOUSECOOPERS. **Executive's guide to e-business: from tactics to strategy**. New York: John Wiley&Sons Inc., 2000.

RAPPA, M. **Business models on the web**. Managing the digital enterprise. 2001. Disponível em:<<http://www.digitalenterprise.com/models/models.html>>. Acesso em 20 mar. 2004.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SAIKOVITCH, V. L. **O uso estratégico da internet pelas Livrarias Brasileiras**. 2000. Tese de Doutorado – FEA – Universidade de São Paulo.

SELLTIZ, C. **Método de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: EPU, 1974.

STOCK, A. Dinamarca lidra em e-commerce; Brasil é o 35º. **BBC Brasil.com**. 2004. Disponível em: <http://www.bbc.co.uk/portuguese/ciencia/story/2004/04/040419_economistas.shtml>. Acesso em 19 abr. 2004.

TAPSCOTT, D. **Economia Digital**. São Paulo: Makron Books, 1997, 368 p.

TAPSCOTT, D; TICOLL, D.; LOWY, A. **Plano de ação para uma economia digital: prosperando na nova era do negócios eletrônicos**. São Paulo: Makron Books, 2001, 368p.

THOMPSON, A. **Strategic management concepts and cases**. Alabama: McGraw-Hill, 2000.

TIMMERS, P. Business models for electronic markets. **EM- Electronic Markets**. 1998. v.2, n.2, julho. Disponível em:<<http://www.electronicmarkets.org>> Acesso em: 10 fev. 2004.

TIMMERS, P. **Electronic commerce: strategic and models for business to-business trading**. 2.ed. New York: John Wiley & Sons, 1999.

TOURAINÉ, A. Um mundo em pedaços. Tradução de José Marcos Macedo. **Folha de S. Paulo**, Mais!, São Paulo, 13 de agosto de 1995.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

TROMBLY, R. E-business models. **Computerworld**. 2000. Disponível em:<<http://www.computerworld.com>>. Acesso em: 4 dez. 2004.

WANG, C.; CHAN, K. **Analyzing the taxonomy of internet business models using graphs**. First Monday - peer-reviewed journal on the internet. 2003. Disponível em: <http://www.firstmonday.dk/issues/issue8_6/wang/>. Acesso em: 19 mar. 2004.

WEAVER, A. et al. The future of e-commerce. **IEEE Computer**, v.33, n.10, p.30-31, out. 2000.

WEG S. A. **Apresentações organizacionais e institucionais**. 2005

WEIL, P.; VITALE, M. **Place to space – migrating to e-business models**. New York: Harvard Business School Publishing Corporation, 2001.

WORLD INVESTMENT REPORT 1993. **Transnational corporations and integrated international production**. New York: United Nations, UNCTAD, 1993.

YIN, R. K. **Case study research. design and methods**. 7.ed, Beverly Hills: Sage Publications, 1989.

ZILBER, S. **Fatores críticos para o desenho e implantação do negócios eletrônicos por empresas tradicionais**. 2002. Tese de Doutorado. FEA – Universidade de São Paulo.